

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

**ZAMĚSTNÁVÁNÍ CIZINCŮ A PROCES JEJICH ADAPTACE VE**  
**VYBRANÉM PODNIKU**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika-Kulturní antropologie

**Autor:** Bc. Jana Lisztwanová

**Vedoucí práce:** PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2019



Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou prací na téma *„Zaměstnávání cizinců a proces jejich adaptace ve vybraném podniku“* vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí magisterské diplomové práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. Také bych ráda poděkovala zaměstnancům a zejména ředitelce personálního oddělení podniku, ve kterém proběhl výzkum za vstřícnost a ochotu se na výzkumu podílet.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Jana Lisztwanová
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Andragogika–Kulturní antropologie
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2019

<b>Název práce:</b>	Zaměstnávání cizinců a proces jejich adaptace ve vybraném podniku
<b>Anotace práce:</b>	Magisterská diplomová práce má za cíl popsat řízení procesu adaptace cizinců legálně zaměstnaných ve vybraném podniku. Současně diplomová práce poukazuje na specifický problém, který vzešel ze zaměstnání cizinců. Problémem je obtížná integrace do pracovní skupiny, jejíž příčinou je jazyková bariéra. Diplomová práce je členěna na část teoretickou a empirickou. Teoretická část se zabývá zaměstnáváním cizinců na území ČR, tedy legálním postupem, který stanovuje Ministerstvo práce a sociálních věcí. V teoretické části je dále charakterizován proces adaptace, integrace a interkulturní komunikace. V druhé, empirické, části je představena případová studie, která proběhla ve vybraném podniku od září 2018 do února 2019. V empirické části je popsána metodologie s analýzou dat, deskripce adaptačního procesu zaměstnaných cizinců a další výsledky výzkumu.
<b>Klíčová slova:</b>	pracovní adaptace, sociální adaptace, integrace, zaměstnávání cizinců
<b>Title of Thesis:</b>	Employment of foreigners and the process of their adaptation in specific organization

<b>Annotation:</b>	The master thesis's aim is describing the management of the process of adaptation of foreigners legally employed in specific organization. At the same time, the thesis points to a specific problem that arose from the employment of foreigners. The problem is the difficult integration into the working group, which is the cause of the language barrier. The diploma thesis is divided into the theoretical and empirical part. The theoretical part deals with the employment of foreigners in the Czech Republic, a legal procedure established by the Ministry of Labour and Social Affairs. The theoretical part further characterizes the process of adaptation, integration and intercultural communication. In the second, empirical part is presented a case study that took place in the specific organization from September 2018 to February 2019. In the empirical part is described methodology with data analysis, but especially is described the adaptation process of employed foreigners and other research results.
<b>Keywords:</b>	labour adaptation, social adaptation, integration, employment of foreigners
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Formulář – Sdělení o nástupu cizince do zaměstnání Formulář – Žádost cizince o povolení/o prodloužení povolení k zaměstnání Dotazník
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	25
<b>Rozsah práce:</b>	96 s. (147 769 znaků s mezerami)

## Obsah

Anotace .....	4
Úvod .....	8
Teoretická část diplomové práce.....	10
1 Zaměstnávání cizinců dle legislativy ČR.....	10
1.1 Postup zaměstnavatele při zaměstnávání cizinců .....	12
1.2 Prodloužení povolení k zaměstnání cizince .....	15
1.3 Zaměstnanecká karta .....	16
2 Adaptace nových pracovníků.....	18
2.1 Definice adaptace .....	18
2.2 Pracovní a sociální adaptace .....	19
2.3 Cíle adaptace .....	21
2.4 Kroky v řízení adaptace.....	22
2.5 Hodnocení procesu adaptace.....	26
3 Integrace.....	33
3.1 Definice termínu integrace .....	33
3.2 Dimenze integrace .....	36
3.2.1 Čeština jako ústřední dimenze .....	40
4 Interkulturní komunikace .....	43
4.1 Definice interkulturní komunikace.....	43
4.2 Kultura jako aspekt interkulturní komunikace.....	46
4.2.1 Dimenze národních kultur podle Hofstedeho .....	49
Empirická část diplomové práce.....	57
5 Metodologie.....	57
5.1 Výzkumné téma.....	57
5.2 Cíl výzkumu.....	59
5.3 Výzkumné otázky.....	59
5.4 Vzorkování .....	60
5.5 Metody sběru dat.....	60
5.6 Proveditelnost výzkumu, zvládání rizik.....	68
5.7 Analýza dat .....	69

6	Případová studie adaptačního procesu srbských zaměstnanců v podniku XY .....	71
6.1	Příprava adaptačního procesu.....	73
6.2	Příjezd Srbů do ČR.....	77
6.3	Úvodní školení.....	77
6.4	Hodnocení srbských zaměstnanců .....	80
6.5	Rozhovory se srbskými zaměstnanci .....	81
6.6	Interpretace závěru deskripce adaptačního procesu .....	83
Závěr	.....	86
Seznam použitých zdrojů.....		88
Seznam obrázků .....		90
Seznam příloh .....		91
Příloha č. 1: Formulář – Sdělení o nástupu cizince do zaměstnání.....		92
Příloha č. 2: Formulář – Žádost cizince o povolení/o prodloužení povolení k zaměstnání.....		94
Příloha č. 3: Dotazník.....		96



## Úvod

Cílem magisterské diplomové práce je popsat, jak je řízen proces adaptace cizinců, kteří jsou zaměstnání ve vybraném podniku. Hlavní výzkumná otázka je tedy: Jak firma řídí adaptační proces nových zaměstnanců, kteří nejsou občany ČR? Zaměstnávání cizinců je v současnosti strategií mnoha podniků, a to vzhledem k současné nízké nezaměstnanosti na trhu práce. Podle Českého statistického úřadu byla ve 3. čtvrtletí roku 2018 obecná míra nezaměstnanosti 2,3 %. O zaměstnání cizinců ve vybraném podniku se začalo uvažovat v již 2. čtvrtletí roku 2018, kdy obecná míra nezaměstnanosti byla 2,2 %. (Zaměstnanost, nezaměstnanost, ČSÚ) Volba strategie zaměstnávání cizinců byla reakcí vybraného podniku na velký počet volných míst, o které v řadách českých občanů nebyl zájem. To potvrdil také test trhu, který byl proveden v rámci legálního postupu zaměstnávání cizinců, který stanovuje Ministerstvo práce a sociálních věcí. Toto téma jsem si pro diplomovou práci vybrala, protože reflektuje současnou situaci na trhu práce a zároveň je to téma, které spadá do obou oborů, které studuji. Kulturní antropologie se mimo jiné zabývá pracovní imigrací do ČR, ale také integrací, kterou v diplomové práci taktéž zmiňuji.

Tématem adaptace nových zaměstnanců se zabývá mnoho autorů. V diplomové práci vycházím zejména z knihy *Psychologie a sociologie řízení* od Evy Bedrnové, Ivana Nového a kolektivu a z knihy *Lidé a změny* od Jana Bartáka. V teoretické části se objevují také témata integrace a interkulturní komunikace. Tato témata jsou do práce zařazena, protože souvisí s empirickou částí práce, a to zejména s výsledky případové studie. V rámci případové studie byly použity celkem 4 metody sběru dat: zúčastněné pozorování, analýza dokumentů, expertní rozhovor a dotazník.

Diplomová práce je tedy rozdělena na dvě části: na teoretickou a empirickou část. Teoretická část se tedy zabývá legislativním postupem zaměstnávání cizinců, adaptačním procesem, integrací a interkulturní komunikací. Empirická část představuje případovou studii, která byla provedena od září 2018 do února 2019 ve vybraném podniku.

## Teoretická část diplomové práce

### 1 Zaměstnávání cizinců dle legislativy ČR

Ministerstvo práce a sociálních věcí definuje zaměstnávání jako formu *„závislého vztahu zaměstnance na zaměstnavateli, kdy zaměstnanec provádí činnost podle pokynů zaměstnavatele v době a na místě zaměstnavatelem k tomu určeném, za předem dohodnutou odměnu“* (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV). Cizincem se dle Ministerstva práce a sociálních věcí *„rozumí fyzická osoba, která není státním občanem České republiky, občanem EU/EHP a Švýcarska, ani jeho rodinným příslušníkem. Cizincem je i osoba bez státní příslušnosti“* (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV). Jestliže cizinec získá na území České republiky trvalý pobyt, z hlediska zaměstnávání, má stejné právní postavení jako ostatní občané České republiky (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV). *„Stejně se pohlíží na cizince, kteří požívají doplňkové nebo dočasné ochrany podle zvláštního zákona, a rovněž i na další cizince, kteří jsou uvedeni v § 98 a § 98a zákona o zaměstnanosti“* (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV). Tedy pracovněprávní vztah mezi cizincem a zaměstnavatelem je upravován dle zákoníku práce a předpisy. Dle zákoníku práce je však možné upravovat pracovněprávní vztahy mezi zaměstnancem-cizincem a zaměstnavatelem podle právních předpisů o mezinárodním právu soukromém. Zákon o zaměstnanosti stanovuje podmínky zaměstnávání cizinců, podle kterého je možné zaměstnat cizince na území ČR, jestliže obdržel povolení k zaměstnání (v případě, že zákon o zaměstnanosti vyžaduje tato povolení), a oprávnění k pobytu, nebo zda obdrželi kartu zaměstnaneckou, modrou či vnitropodnikově převedeného zaměstnance. Kromě těchto dokumentů musí zaměstnanec-cizinec mít písemně uzavřenou pracovní smlouvu na dobu vykonávání zaměstnání nebo písemně uzavřenou dohodu o pracovní činnosti (dále jen „DPCČ“) nebo písemně uzavřenou

smlouvu o smlouvě budoucí, ve které se strany zavazují uzavřít pracovní smlouvu nebo DPČ ve zmíněné lhůtě (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV). „U držitelů povolení k zaměstnání, mimo případů vyslání podle § 95 zákona o zaměstnanosti, musí tyto uzavřené smlouvy či dohody obsahovat také dobu trvání základního pracovněprávního vztahu, výši mzdy, platu nebo odměny, délku sjednané týdenní pracovní doby a výměru dovolené v souladu s právními předpisy“ (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV). „Povolení k pobytu je vázané na trvání důvodu, na základě, kterého bylo vydáno. Nejčastěji uváděnou souvislostí tohoto ustanovení cizineckého zákona, je vázanost pobytu na zaměstnání. Skončí-li cizinci nečekaně pracovní poměr, skončí tak i jeho pobyt na území ČR. A protože lze žádost o nové vízum podat pouze na zastupitelském úřadě ČR, musí cizinec vycestovat – a pokud se na cizince vztahuje v sousedních zemích vízová povinnost, musí jet zpět do země svého původu“ (Tollarová, 2006, 9).

Zaměstnavatel je povinen cizinci nabídnout obdobné podmínky v oblasti práce a mzdy jako u občana ČR, a to ve stejném pracovním zařazení podle platných právních předpisů, případně v souladu s kolektivními nebo pracovními smlouvami. Ti, kteří obdrželi zaměstnaneckou kartu musí mít zajištěnou nejméně 15hodinovou týdenní pracovní dobu a mzda nesmí být nižší než základní sazba měsíční minimální mzdy. Držitelé modré karty musí mít zaručenou hrubou roční mzdu alespoň ve výši 1,5násobku průměrné hrubé roční mzdy v souladu s vyhlášeným sdělením MPSV ze dne 23. března 2018, ve kterém se uvádí, že pro období od 1. května 2018 do 30. dubna 2019 činí průměrná hrubá roční mzda v ČR 354 048 Kč. Příslušným úřadem, který může rozhodovat o povolení k zaměstnání cizince je ta krajská pobočka Úřadu práce ČR, na jejímž území bude zaměstnávání vykonáváno. (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV).

## 1.1 Postup zaměstnavatele při zaměstnávání cizinců

Ministerstvo práce a sociálních věcí udává postup, který musí zaměstnavatel dodržovat při zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí, kteří nemají volný přístup na trh práce ČR.

### Hlášení volných pracovních míst

Prvním krokem je nahlášení volného pracovního místa a jeho charakteristiku na krajskou pobočku ÚP ČR. Volné pracovní místo je takové místo, které bylo zaměstnavatelem nově vytvořeno nebo bylo uvolněno (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV). Základní charakteristika pracovního místa musí obsahovat (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV):

- druh práce,
- místo výkonu práce,
- předpoklady a požadavky stanovené pro zastávání pracovního místa,
- základní informace o pracovních a mzdových podmínkách a
- zda se jedná o zaměstnání na dobu určitou či neurčitou a jeho předpokládanou délku.

*„Pokud zaměstnavatel zamýšlí zaměstnávat cizince, kteří pro výkon zaměstnání na území ČR potřebují zaměstnaneckou kartu nebo modrou kartu, musí udělit souhlas se zařazením nahlášených volných pracovních míst do centrální evidence volných pracovních míst obsaditelných držiteli zaměstnanecké karty nebo modré karty a musí rovněž udělit souhlas se zveřejněním nahlášeného volného pracovního místa alespoň po dobu 30 dní ode dne jeho oznámení krajské pobočce Úřadu práce ČR“* (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV).

### **Oznamovací povinnost**

Zaměstnavatel má povinnost informovat příslušnou krajskou pobočku ÚP o nástupu cizince do zaměstnání, a to nejpozději v den nástupu této osoby k výkonu práce prostřednictvím formuláře sdělení o nástupu (viz Příloha č. 1). Další povinností zaměstnavatele je ohlásit písemnou formou, že cizinec, který obdržel povolení k zaměstnání, zaměstnaneckou kartu, modrou či kartu vnitropodnikově převedeného zaměstnance nenastoupil do práce, ukončil zaměstnání před uplynutím doby povolení k zaměstnání, nebo že došlo k ukončení zaměstnání výpovědí nebo dohodou z důvodu uvedených v § 52 písm. a) až e) zákoníku práce anebo v případě, že bylo zaměstnání ukončeno okamžitě podle § 56 zákoníku práce. V případě ukončení pracovního poměru výpovědí, dohodou nebo okamžitým zrušením je povinností zaměstnavatele uvést i důvodu ukončení zaměstnání. Informační povinnost v případě nenastoupení cizince se zaměstnaneckou či modrou kartou do práce je nejpozději do 45 dnů ode dne, kdy byly splněny podmínky pro vydání těchto karet. U cizince s pracovním povolením je to nejpozději do 10 dnů ode dne nástupu na pracovní místo. Co se týče dalších 3 oznamovacích povinností, musí být ukončení zaměstnání nahlášeno nejpozději do 10 dnů ode dne, kdy došlo k ukončení pracovního poměru (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV).

### **Vedení a evidence uchovávání dokladu**

Zaměstnavatel má povinnost vést si evidenci zaměstnávaných cizinců. Evidence obsahuje takové identifikační údaje cizince jako je (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV):

- adresa v zemi trvalého pobytu,
- adresa pro doručování zásilek,

- číslo cestovního dokladu a název orgánu, který jej vydal,
- druh práce,
- místo výkonu práce,
- doba, po kterou bylo zaměstnání vykonáváno,
- pohlaví,
- zařazení podle odvětvové (oborové) klasifikace ekonomických činností,
- nejvyšší dosažené vzdělání,
- vzdělání požadované pro výkon povolání,
- doba, na kterou mu bylo vydáno povolení k zaměstnání, zaměstnanecká karta, karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance nebo modrá karta,
- doba, na kterou mu byl povolen pobyt,
- den nástupu do zaměstnání a
- den skončení zaměstnání.

*„Kopie dokladů prokazující oprávněnost pobytu cizince na území ČR je zaměstnavatel povinen uchovávat po dobu trvání zaměstnání a dobu 3 let od skončení zaměstnávání tohoto cizince“ (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV).*

Podle § 48 zákoníku práce *„pracovní poměr cizince nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti, pokud k jeho skončení nedošlo již jiným způsobem [...] končí dnem, kterým má skončit jejich pobyt za území České republiky podle vykonatelného rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu, nebo dnem, kterým nabyl právní moci rozsudek ukládající těmto osobám trest vyhoštění z území České republiky, nebo další variantou je uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání, zaměstnanecká karta nebo povolení k dlouhodobému pobytu za účelem výkonu zaměstnání vyžadujícího vysokou kvalifikaci“ (Zákoník práce, 2018, s. 20).*

## 1.2 Prodloužení povolení k zaměstnání cizince

*„Cizinec může požádat příslušnou krajskou pobočku ÚP ČR nejdříve 3 měsíce a nejpozději 30 dnů před uplynutím doby platnosti vydaného povolení k zaměstnání o jeho prodloužení. Podmínkou prodloužení povolení k zaměstnání je, že zaměstnání bude vykonáváno u téhož zaměstnavatele. Žádost o prodloužení povolení k zaměstnání obsahuje stejné náležitosti jako žádost o povolení k zaměstnání. K žádosti se navíc přikládá pouze vyjádření zaměstnavatele, že cizince i nadále zaměstná“* (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV). Náhled Žádosti cizince o prodloužení povolení k zaměstnání je k dispozici v Příloze č. 2. V případě, kdy si cizinec zažádá o prodloužení povolení k zaměstnání, může být nadále zaměstnán i po ukončení původního povolení k zaměstnání, a to do dne pravomocného rozhodnutí o prodloužení povolení k zaměstnání. Tento případ je označován jako tzv. fikce zaměstnání (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV).

Prodloužení povolení k zaměstnání závisí na situaci na trhu práce a v případech, že se jedná o (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV):

- plnění úkolů vyplývajících z předmětu činnosti právnické osoby zajišťovaných společníkem, statutárním orgánem nebo členem statutárního orgánu nebo jiného orgánu obchodní korporace pro obchodní korporaci;
- držitele povolení k dlouhodobému pobytu za účelem podnikání;
- držitele dlouhodobého pobytu za účelem investování;
- krátkodobou práci do 3 měsíců;
- sezónní práce.



*„Krajská pobočka ÚP ČR při posuzování žádosti cizince o prodloužení povolení k zaměstnání vychází z toho, zda v daném okamžiku eviduje uchazeče o zaměstnání, pro které by konkrétní pracovní místo dosud obsazené cizincem bylo vhodné zaměstnání“ (Zaměstnávání cizinců, Integrovaný portál MPSV).*

### **1.3 Zaměstnanecká karta**

*„Zaměstnanecká karta vydaná Českou republikou je povolení k dlouhodobému pobytu za účelem výkonu zaměstnání na území České republiky. Cizinec, který má zaměstnaneckou kartu je oprávněn pobývat na území České republiky a pracovat na pracovním místě, na které byla zaměstnanecká karta vydána, a případně toto místo se souhlasem odboru azylové a migrační politiky Ministerstva vnitra změnit nebo pracovat na dalším místě u dalšího zaměstnavatele“ (Zaměstnanecké karty, Integrovaný portál MPSV). Podmínkou k vydání zaměstnanecké karty je platná pracovní smlouva, dohoda o pracovní činnosti, nebo smlouva o smlouvě budoucí, ve které se obě strany zavazují uzavřít pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti (Zaměstnanecké karty, Integrovaný portál MPSV). Tyto dokumenty musí obsahovat ustanovení, „ze kterého vyplývá, že bez ohledu na rozsah práce měsíční mzda, plat nebo odměna cizince nebude nižší než základní sazba měsíční minimální mzdy a týdenní pracovní doba bude činit nejméně 15 hodin“ (Zaměstnanecké karty, Integrovaný portál MPSV). Platnost zaměstnanecké karty je stejná jako platnost pracovní smlouvy, maximálně na 2 roky (Zaměstnanecké karty, Integrovaný portál MPSV).*

*„Zaměstnanecká karta je určena pro cizince, ze zemí, které nejsou členy Evropské unie a na které se nevztahuje některá z výjimek uvedených v § 98 a § 98a) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, nebo kteří nejsou povinni mít povolení k zaměstnání v souladu s § 89 odst. 2 a odst. 4, § 95, § 96 a § 97 zákona o zaměstnanosti“ (Zaměstnanecké karty, Integrovaný portál MPSV).*

Ve vybraném podniku (dále „podnik XY“) byl při zaměstnávání cizinců dodržen postup, který stanovuje legislativa České republiky. Na Úřad práce v Olomouci bylo nahlášeno volné pracovní místo na pozici strojírenského/montážního dělníka. Byl proveden test trhu práce, při kterém podnik navštívili zájemci z Úřadu práce spolu s 2 zaměstnankyněmi pracovního úřadu. Ačkoliv byli někteří zájemci přijati do pracovního poměru, nadále se firma potýkala s nízkým počtem strojních/montážních dělníků. Proto se i po testu trhu práce pokračovalo v postupu pro zaměstnávání cizinců. Se Srby byla sepsána smlouva o smlouvě budoucí, na jejímž základě bylo vydáno krátkodobé povolení k pobytu, a to na 3 měsíce. Povolení k pobytu se vázalo na pracovní smlouvu, která byla sepsána na dobu určitou, od 7. září do 29. listopadu roku 2018. Nástup do zaměstnání bylo, jak uvádí postup, nahlášeno na ÚP v Olomouci. Po vypršení krátkodobého povolení k pobytu museli srbští zaměstnanci odcestovat zpátky do země svého původu a v Bělehradu na zastupitelském úřadu České republiky si zažádali o zaměstnaneckou kartu, která jim byla vydána na 1 rok. Veškeré postupy byly ze strany podniku XY dodrženy, cizinci jsou tedy ve firmě zaměstnání legálně. Vzhledem k tomu, že empirická část diplomové práce je zaměřena na adaptaci zaměstnaných cizinců, o legálním postupu zaměstnávání cizinců se již v empirické části nebudu zmiňovat.

## 2 Adaptace nových pracovníků

Adaptací nových pracovníků se zabývá manažerská, ale také odborná literatura. Na poli odborné vědy se pojmem adaptace zabývají všechny vědy a obory, jejichž předmětem zájmu jsou živé systémy a které se zabývají vztahem k vnitřnímu a vnějšímu prostředí. Jedná se především o vědy přírodní a společenské, kde je systém živého organismu či systém osobnosti člověka spojen se skupinami lidí či s širším sociálním systémem. V rámci psychologie se adaptací člověka na práci zabývá obor psychologie práce. (Rymeš, 1985) V této kapitole vycházím mimo jiné z knihy Milana Rymeše *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*, která byla vydána v roce 1985. Vzhledem k tomu, že je publikace starší, rozhodla jsem do diplomové práce zařadit pouze ty teorie řízení adaptace nových pracovníků, které jsou stále aktuální.

### 2.1 Definice adaptace

Podle Bartáka adaptační proces *„představuje cílově zaměřenou, systematickou podporu, která se poskytuje všem novým zaměstnancům firmy, obvykle v rámci zkušební doby“* (Barták, 2004, s. 112). Zatímco Rymeš ve své knize *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů* definuje adaptaci obecně takto: *„Adaptace zahrnuje nezbytný předpoklad vzájemného vztahu organismu s prostředím, ve kterém je vedoucím prvkem organismus, jemuž je vlastní pohyb a samoregulace“* (Rymeš, 1985, s. 27). Adaptační proces Rymeš definuje jako *„proces kontinuální interakce člověka s objektivní realitou, v jehož průběhu dochází k aktivní konfrontaci člověka, vybaveného jistým potenciálem, s naléhavostí působení vlivů a podmínek vnějšího světa. Výsledkem tohoto procesu je určitý stav, který vystihuje kvalitu vztahu člověka k prostředí, jež je možno vyjádřit v dimenzi vhodný (odpovídající, přiměřený, žádoucí) – nevhodný (neodpovídající, nepřiměřený,*

nežádoucí)“ (Rymeš, 1985, s. 28). Rymeš považuje termín adaptace jako syntetickou kategorii, která zahrnuje určitý předpoklad schopnosti člověka zvládnout změny přicházející z vnějšího prostředí. Pod termín adaptace dále zahrnuje samotný proces, při němž jsou změny zvládány a postihují interakci člověka s prostředím. Výsledným stavem je pak přizpůsobený, adaptovaný jedinec (Rymeš, 1985). V rámci manažerské literatury se Bedrnová s Novým zmiňují o adaptaci obecně: *„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 519). Ale také se zabývají adaptací společenskou: *„Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 519).

## **2.2 Pracovní a sociální adaptace**

*„Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zároveň pojem pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 519-520). Kromě pracovní adaptace se nový zaměstnanec setkává v novém prostředí taktéž s adaptací sociální. V rámci adaptačního procesu je nový zaměstnanec začleňován do struktury společenských vztahů na pracovišti (Rymeš, 1985).

*„Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-*

li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině (např. při postupu do funkce jejího vedoucího)“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 519–520). „Pro přejímání společenských vlivů a zvládnutí sociálních změn je člověk vybaven jednak subjektivními předpoklady (sociabilita), jednak poznatky, dovednostmi a širšími sociálními schémata, jež si osvojil v dosavadním průběhu procesu socializace“ (Ryměš, 1985, s. 41). Na rozdíl od socializace je sociální adaptace procesem krátkodobým, jedná se o funkci aktivního vyrovnávání se člověka se sociálním působením. V procesu sociální adaptace člověk vzorce jednání využívá, neosvojuje si je. Posledním rozdílem je samotná úloha člověka – ten je v procesu sociální adaptace aktivnější a má možnost sociální prostředí opustit. K sociální adaptaci dochází tehdy, kdy se jedinec ocitá v novém prostředí nebo prostředí, které se změnilo. V rámci této změny dochází k ovlivňování stávajícího systému mezilidských vztahů, dosavadních zvyklostí, norem, hodnot, návyků, tradic atd (Ryměš, 1985). „Postihuje soulad mezi jeho osobními hodnotami, cíli, normami a zvyklostmi vytvořenými v průběhu jeho dosavadního života a hodnotami, cíli, normami a zvyklostmi pracovního kolektivu, jehož je členem“ (Ryměš, 1985, s. 44).

K posouzení naplnění sociální adaptace je možné využít subjektivní a objektivní kritéria. Subjektivními kritérii se má na mysli spokojenost nového zaměstnance se společenskými vztahy na jeho pracovišti, spokojenost s vlastním začleněním do systému těchto vztahů, spokojenost se svým vedoucím a také ochotu nového zaměstnance spolupracovat se svými kolegy. Objektivní kritéria zahrnují reálné místo nového zaměstnance v kolektivu, zda má autoritu mezi svými kolegy a je aktivní v rámci společenského dění (Ryměš, 1985).

Se sociální adaptací pracuje také Michael Armstrong, který říká, že nový pracovník je schopen si rychleji najít správný vztah k práci v dané

organizaci, jakmile u něj proběhne hladce proces socializace, tedy adaptace na sociální prostředí. Dobré vztahy se spolupracovníky je pro mnoho lidí důležitým aspektem práce. Kvalitu této adaptace však pracovníci mohou jen omezeně ovlivňovat (Armstrong, 2007). „*Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, nelze je zcela oddělit. Úzká souvislost a vzájemné ovlivňování se projevují v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace. Proces pracovní a sociální adaptace pracovníka má natolik závažné důsledky s vykonávanou prací, že není žádoucí ponechat tento proces živelnému průběhu, ale je třeba jej cílevědomě usměrňovat a řídit*“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 520).

Řízení procesu adaptace sleduje jednak aspekt pracovníka a jednak aspekt organizace. U aspektu pracovníka proces adaptace rozvíjí osobnost, uspokojuje potřeby a požadavky a vede k pracovní spokojenosti. U aspektu organizace vede adaptační proces k rychlému zvládnutí pracovní činnosti pracovníkem, jeho identifikací s prací, s pracovní skupinou a organizací (Bedrnová, Nový, 2007).

### **2.3 Cíle adaptace**

Bedrnová s Novým řadí mezi hlavní cíle adaptačního procesu zvládnutí pracovních požadavků, které jsou na pracovníka kladené, a to co nejrychleji a nejlépe, získání perspektivy dalšího odborného růstu pracovníka a jeho pracovní kariéry, a také začlenění se pracovníka do struktury mezilidských vztahů ve skupině, v níž pracuje a začlenění se do sociálního systému celé organizace (Bedrnová, Nový, 2007). Z pohledu organizace je cílem řízení adaptačního procesu zejména snížit náklady, zvýšit efektivnost práce a také zvýšit stabilitu pracovních skupin (Bedrnová, Nový, 2007). Podle Bartáka je smyslem či cílem adaptace seznámit nováčka s firemní a organizační kulturou,

firemní strategií, cíli a politikou firmy. Důraz se klade na přijetí a ztotožnění se nového zaměstnance na již vyjmenované. Nový zaměstnanec by se měl přizpůsobit novému pracovnímu a sociálnímu prostředí ve firmě (Barták, 2004).

Barták dále vyjmenovává cíle adaptačního procesu (Barták, 2004, s. 113):

- usnadnit, zkvalitnit a zrychlit nováčkovu adaptaci odbornou i sociální, zaměřenou zejména k tomu, aby:
- co nejlépe zvládl nároky a požadavky na svou budoucí funkci/pozici,
- bezproblémově se začlenil do skupiny (týmu spolupracovníků) a
- získal perspektivu stabilizace a dalšího růstu – osobnostního, odborného, jazykového, zkušenostního.

## **2.4 Kroky v řízení adaptace**

Proces adaptace nového zaměstnance může mít různou formu i obsah. Forma a obsah adaptace se liší podle toho, zda-li dochází pouze k částečné změně podmínek práce nebo pokud jsou pracovní podmínky pro nového zaměstnance zcela nové (Bedrnová, Nový, 2007). V rámci programu adaptačního procesu získává nový zaměstnanec základní informace o firmě, účastní se vstupního školení PO a BOZP, seznámí se se svými právy a povinnostmi, s firemní legislativou a pravidly práce ve skupině. Dále získává základní informace o skupině a spolupracovnících, o charakteristice pracovní pozice, kterou bude vykonávat a získává teoretickou a praktickou přípravu. Nový zaměstnanec je připravován v oblasti odborné, jazykové a sociální (Barták, 2004). Podobně se zmiňuje o průběhu adaptace i Bedrnová s Novým. Ti však zmiňují důležitost seznámit nového zaměstnance

s kulturou, úkoly a s perspektivami organizace, dále je nutné nového zaměstnance seznámit s organizačním uspořádáním, s personální a sociální politikou, ale také s pracovním režimem, směnností atd (Bedrnová, Nový, 2007). První období je pro nového zaměstnance vždy trochu obtížné a je zcela obvyklé, že nový zaměstnanec pocítuje nejistotu. V tomto případě je vždy ze strany zaměstnance vítána pomoc ze strany organizace. Příkladem této pomoci mohou být kurzy či semináře, jejichž účelem je snadnější a rychlejší orientace nového zaměstnance v nových sociálních podmínkách, ale také uvedení nového zaměstnance do širších souvislostí jeho pracovního zařazení. Právě v prvním období je nejdůležitější seznámit zaměstnance s prostředím organizace, aby se v něm dokázal orientovat. Dále také seznámení zaměstnance s umístěním důležitých oddělení a útvarů organizace, které pro něj budou potřebné, a seznámení nového zaměstnance se vztahy dané organizace s jinými organizacemi či institucemi a s vazbami ke komunitě, ve které působí (Bedrnová, Nový, 2007).

Účinným nástrojem k řízení adaptačního procesu jsou adaptační programy, které si daná organizace vytváří (Bedrnová, Nový, 2007). *„Dílčí adaptační program je soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů, které jsou v organizacích uplatňovány převážně pro řízení adaptačního procesu konkrétních pracovníků“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 523). Bedrnová s Novým však zmiňují důležitost veřejné prezentace firmy pro budoucí adaptaci nových zaměstnanců: *„Adaptace v konkrétních podmínkách organizace je ovlivněna již informacemi, které nový pracovník získal před vstupem do pracovního poměru. Image organizace, její pověst na veřejnosti, první dojmy, které již jako uchazeč o zaměstnání v organizaci získal, působí na jeho názor, který se o ní vytváří, a ovlivňují jeho rozhodnutí, zda do ní nastoupí či ne“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 520).



Bedrnová s Novým určují postup manažera při řízení adaptace nového pracovníka následovně (Bedrnová, Nový, 2007, s. 524–525):

1. Seznámení se s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jejího řízení – dílčí a typové adaptační plány apod;
2. Nástupní pohovor s přijatým pracovníkem – informace o organizaci, jejích cílech, tradicích a perspektivách, o principech systému práce s lidmi; bližší upřesnění vstupních očekávání pracovníka;
3. Zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo – seznámení pracovníka s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce;
4. Představení nového pracovníka pracovní skupině – charakteristika nového pracovníka v oblastech jako je odbornost, praxe, kvalifikace, místo předcházejícího působení;
5. Seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou a jejími členy – zastoupení profesí a přehled odbornosti členů, normy, zvyklosti a tradice pracovní skupiny;
6. Určení garanta – konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků;
7. Zpracování plánu či programu adaptace – v závislosti na individuálních charakteristikách nového pracovníka ve spolupráci s dotyčným pracovníkem a jeho garantem;
8. Průběžné sledování pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny – poskytování zpětné vazby o výsledcích jeho činnosti;

9. Pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu a

10. Závěrečná hodnocení průběhu adaptace.

Michael Armstrong považuje za důležité uvést nového pracovníka do podniku a na konkrétní pracoviště. Pracovníci personálního oddělení by měli s novým pracovníkem projít hlavní body, které jsou uvedeny v příručce pro nové zaměstnance. Tento způsob předání hlavních informací považuje za lidštvější a dává prostor k případným otázkám a jejich zodpovědzením (Armstrong, 2007). *„Jakmile je toto počáteční informování dokončeno, měli bychom nového pracovníka doprovodit na jeho pracoviště a představit jej vedoucímu útvaru nebo vedoucímu týmu, který pak zabezpečí jeho uvedení do útvaru“* (Armstrong, 2007, s. 398). Druhým důležitým krokem je uvedení pracovníka do útvaru či na konkrétní pracoviště. Nový pracovník se zajímá o to, kdo bude jeho nadřízeným, s kým bude pracovat, o vzhled svého pracoviště atd. Ačkoliv jim některé tyto informace můžou poskytnou zaměstnanci personálního oddělení, je vhodnější, když zdrojem těchto informací bude vedoucí útvaru či vedoucí týmu (Armstron, 2007).

*„Při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka. Adaptační plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah plánu má být podle možnosti přizpůsoben jeho představám a přáním“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 525). Individuální zvláštností může být právě situace, že nový zaměstnanec pochází z odlišného kulturního a sociálního prostředí. V tomto případě je úprava adaptačního plánu nutná. *„K úspěšné realizaci adaptačního plánu přispívá, je-li pracovníkovi přidělen pro adaptační období některý ze zkušených pracovníků tzv. garant či mentor. Jejich úkolem je nejen pomoci novému pracovníkovi po odborné stránce, ale usnadnit mu i orientaci*

v novém sociálním prostředí pracovní skupiny a celé organizace“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 525).

*„Pro efektivní adaptaci zaměstnanců může firma udělat několik kroků. Prvním krokem je zanalyzovat výchozí stav a následně modifikovat adaptační program a návazné procedury se zřetelem k současným podmínkám. V legislativní rovině může vypracovat normy pro výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců, včetně stanovení vzoru adaptačního programu. V rovině metodické pak zpracovat motivační program pro účastníky adaptace, sjednotit vstupní dokumenty, vypracovat firemní kvalifikační standardy pro typové pozice, vytvořit manuál pro manažery pro práci s účastníky procesu adaptace. Motivační rovina se soustřeďuje na vytvoření motivačního programu pro účastníky adaptace, který se může zabývat rozvojem potenciálu, možnosti vzdělávání a profesního růstu“ (Barták, 2004, s. 203). Barták také v rámci této roviny zmiňuje firemní rituály, tedy nástup a přechod mezi stále zaměstnanec po úspěšném ukončení adaptace (Barták, 2004). „Další možností zefektivnění adaptace je koordinace vnitrofiremních nástrojů komunikace a podávání informací, a to přímými formami (setkávání skupiny, pořádání manažerských briefingů), či nepřímými formami (prostřednictvím e-mailové korespondence, nástěnkami, kronikami apod.). Poslední navrhovanou možností, jak zefektivnit adaptaci nových zaměstnanců je prostřednictvím řídicí a kontrolní činnosti, a to formulací práv a povinností patronů, a hodnocení jejich práce s účastníky adaptačního procesu, zjednodušení a úprava kritérií pro hodnocení nových zaměstnanců a v poslední řadě kritéria auditu adaptačního procesu“ (Barták, 2004, s. 203).*

## **2.5 Hodnocení procesu adaptace**

Hodnocení procesu adaptace je jeho důležitou fází. Na základě hodnocení můžeme říci, zda je nový zaměstnanec adaptován či nikoliv. *„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, pracovního jednání,*

*chování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Hodnocení má podat obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného pracovníka, ukázat, jak pracuje, upozornit ho na chyby a nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v rámci podniku. Hodnocení pracovníků může být v rámci organizace účinné, jen když je normativně stanoveno a uskutečňováno jako přirozená součást v rámci celého souboru personálních činností“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 526). Hodnocení pracovníků by měl zásadně dělat manažér, tedy vedoucí daného pracovníka. Hodnocení má mít normativní vymezení, aby bylo možné jednotlivá hodnocení vzájemně srovnávat. Hodnocení by mělo být průběžné – nemělo by se jednat o jednorázovou akci. V rámci průběžného hodnocení se průběžně zaznamenává zvládání pracovních úkolů pracovníka. Každé hodnocení by mělo mít stanovená jasná kritéria hodnocení, které se vztahují k pracovním požadavkům a cílům, které mají být naplněny prostřednictvím pracovní činnosti (Bedrnová, Nový, 2007). Kritériem hodnocení může být například odborná připravenost, vztah k firmě, pracovní aktivita, atd (Barták, 2004). Hodnotící kritéria mají odpovídat vykonávané práci a jejím charakteristikám, ale také funkčním zařazením pracovníka (Bedrnová, Nový, 2007). „Východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu, tedy to, jak se podílí na dosahování cílů organizace (tzn. na konkrétním pracovišti v určité profesní a funkční pozici a zařazení“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 527). „Hlavní pozornost je orientována na aspekty pracovního jednání a posuzování výsledků práce. Posuzované znaky (hodnotící kritéria) se proto týkají především výkonnosti člověka“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 528). Mezi takové znaky může patřit: úroveň odborných znalostí, dovedností a zručnosti, úroveň pracovní kázně a spolehlivosti, úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti, ale také kvalita a kvantita výkonu, dodržování pracovní doby, zvládání změn, úroveň kooperace a jednání s lidmi, zvládání fyzického zatížení, fyzická zdatnost atd.*

Kromě kritérií zaměřených na výkonnost člověka, je důležité si stanovit kritéria, která hodnotí i osobnost daného pracovníka (Bedrnová, Nový, 2007). *„Tato kritéria jsou významná při té části pracovního hodnocení, která je zaměřená na odhadování možností pracovníka pro zastávání vyšší funkce nebo vykonávání náročnější práce. Tento odhad nelze totiž zakládat pouze na dosahovaných výsledcích, ale i na posouzení osobnosti. Skutečnost, že se určitý pracovník výborně osvědčuje na určitém místě, nemusí nutně znamenat, že je disponován pro náročnější místo nebo manažerskou funkci“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 528). Mezi kritéria osobnosti můžeme zařadit: intelekt, morální profil, smysl pro osobní odpovědnost, pracovní motivaci, pracovní postoje, temperament atd (Bedrnová, Nový, 2007).

Na základě průběžné kontroly adaptačního procesu, během které získává vedení potřebnou zpětnou vazbu, je pak možné adaptační program upravit nebo věnovat více pozornosti a péče novým zaměstnancům (Rymeš, 1985). *„Hodnocení průběhu zařazování pracovníka jsou zaměřena na spokojenost s prací a pracovním kolektivem, s pracovním prostředím, s vedoucím, s platem, se systémem podnikové péče o pracovníky a dalšími specifikovanými faktory“* (Rymeš, 1985, s. 70). Podle Rymeše je předmětem hodnocení několik oblastí: oblast vykonávané práce, oblast sociálního začleňování, hodnocení pracovních výsledků a začleňování do kolektivu vedoucím, patronem a spolupracovníky, subjektivní vyjádření pracovníka o průběhu zařazování, osobní spokojenost s prací a se začleněním do kolektivu, odborné speciální metody hodnocení adaptovanosti, kvantifikované vyjádření adaptovanosti pracovníka (Rymeš, 1985). Adaptace nového zaměstnance je ukončena pracovní samostatností nového zaměstnance. Průběh jeho vykonávané práce je snadný a výkonnost je srovnatelná s jeho spolupracovníky. Úspěšná adaptace se dále projevuje pochopením základních prvků a širších vazeb pracovní činnosti, což dále

umožňuje vznik osobních perspektiv působení ve firmě, vznikem neformálních vztahů na pracovišti a zvládním pracovních problémů (Ryměš, 1985).

Absence hodnocení sebou nese několik problémů (Bělohlávek, Košťán, Šuleř, 2001). *„Lidem chybí zpětný vazba, získávají dojem, že je jedno, zda se snaží či nikoliv, ztrácejí jistotu, zda jejich pracovní postupy jsou správné, nebo si naopak vytvářejí nepravdivou jistotu, že tyto postupy správné jsou, vzniká demotivace a zkreslený pohled na sebe a svou práci“* (Bělohlávek, Košťán, Šuleř, 2001, s. 372). Pro hodnocení je možné použít několik metodických postupů. Můžeme využít pracovní posudek, který je charakteristický písemnou formou hodnocení pracovníka. Pracovní posudek je založen na kvalitativním vyjádření hodnocení pracovníka. Dalším postupem může být posuzovací stupnice, jejíž cílem je zvýraznění stěžejních znaků osobnosti pracovníka, který je hodnocený. V tomto případě se hodnocení nevyjadřuje popisem, ale pomocí známkování, bodování či pomocí souhlasu/nesouhlasu s určitým hodnoceným znakem. V posuzovací stupnici se používají různé hodnotící stupnice, jako je číselná posuzovací stupnice, grafická či slovní posuzovací stupnice. Třetím metodickým postupem může být hodnocení kritických událostí, v rámci, kterého se posuzují výrazně dobré nebo výrazně špatné výsledky práce v určitém sledovaném období. Za kritickou událost se považují ty části pracovní činnosti, které jsou rozhodující pro úspěšnou či neúspěšnou realizaci stanovených pracovních úkolů. Posledním možným metodickým postupem jsou hodnotící rozhovory mezi hodnotitelem a hodnocenými pracovníky (Bedrnová, Nový, 2007). Hodnotící rozhovor uznává jako vhodnou metodu také Barták. Hodnotící rozhovor se provádí obvykle jednou měsíčně. Délka rozhovoru je podle Bartáka v době trvání adaptace 30 minut, na závěr adaptačního procesu až 60 minut. Hodnotící

rozhovor umožňuje patronovi analyzovat slabé a silné stránky nového zaměstnance, dále umožňuje projednat se zaměstnancem plnění jeho adaptace, stanovit úkoly pro následující měsíce a také umožňuje stanovit si postupy, jak dosáhnout společně stanovených cílů. Hodnotícího rozhovoru se účastní mentor a nový zaměstnanec, u kterého probíhá proces adaptace. V rámci rozhovoru by měl samotný zaměstnanec vyjádřit názor na svou vykonávanou práci, na své úspěchy i obtíže, se kterými se setkává (Barták, 2004). *„Patron by měl být schopen naslouchat, reformulovat řečené, klást vhodné otázky, preferovat pozitivní zpětnou vazbu před negativní, povzbuzovat nováčka, aby pochopil nutnost, potřebnost a možnosti změny, umět vyjednávat, soustředit se především na to, co lze u nováčka změnit, nenechat se „tlačit do kouta“, umět předcházet sporům a konfliktům, případně je řešit, jasně vyjadřovat svá očekávání, porovnávat je s bilancovanými výsledky, umět se rozhodovat, jasně formulovat a zdůvodňovat svá rozhodnutí, přesvědčit se, zda a do jaké míry jim nováček porozuměl, a důsledně trvat na jejich respektování a dodržování“* (Barták, 2004, s. 118–119). Patron kriticko-analyticky posuzuje, zda a do jaké míry nový zaměstnanec naplňuje kvalifikační standardy, které jsou určeny pro vykonávanou pozici. Jestliže dochází k nedostatkům, je úkolem patrona tyto nedostatky komunikovat se zaměstnancem a stanovit si s ním jasné, konkrétní a měřitelné úkoly, které nedostatky odstraní do dalšího hodnotícího rozhovoru (Barták, 2004). Yveta Rychtářiková ve své knize Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců zmiňuje tzv. SMART cíle. Každý cíl, který má být naplněn, musí být správně definovaný. Správně definovaný cíl má být specifický, měřitelný, akceptovaný zaměstnancem, reálný a termínovaný (Rychtářiková, 2008). František Bělohlávek přidává jako možné metodické postupy hodnocení srovnávací systémy a seznamy projevů chování. V rámci metody srovnávací systémy se srovnává výkon hodnoceného pracovníka s výkonem ostatních pracovníků (Bělohlávek,

Košťán, Šuleř, 2001). V metodě seznamů projevů chování „hodnotitelé pak zaškrtaávají na seznamu položky, které se váží k pozitivním, či negativním stránkám chování“ hodnocených pracovníků (Bělohlávek, Košťán, Šuleř, 2001, s. 375).

Závěrečný rozhovor, tedy rozhovor, který probíhá na závěr adaptačního procesu, má za cíl zhodnocení celého procesu adaptace, ze kterého následně vzniká rozhodnutí, zda bude nový zaměstnanec „převeden mezi kmenové zaměstnance firmy, setroá podmínečně (v případě, že je třeba odstranit některé dílčí nedostatky, vyzkoušet možnost jeho využití na jiném pracovišti, kde by se případně mohl lépe osvědčit atd.), nebo bude nucen firmu opustit“ (Barták, 2004, s. 120–121). Pro převedení nového zaměstnance do řad kmenových zaměstnanců je nutné, aby v závěrečném hodnocení získal takové ohodnocení, které je v souladu s požadavky na vykonávanou pozici. Jestliže takové hodnocení nezískal, může se firma rozhodnout zrušit pracovní poměr ve zkušební době (Barták, 2004). Ukončení pracovního poměru ve zkušební době upravuje § 66 Zákoníku práce, který říká, že „Zaměstnavatel i zaměstnanec mohou zrušit pracovní poměr ve zkušební době z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Zaměstnavatel nesmí ve zkušební době zrušit pracovní poměr v době prvních 14 kalendářních dnů.“ (Zákoník práce, 2018)

Příčiny neúspěšné adaptace mohou být na úrovni subjektivních předpokladů daného jedince, ale také na úrovni objektivních podmínek práce. U pracovníka, tedy v rámci jeho subjektivních předpokladů, může selhat proces adaptace z důvodu osobnostních charakteristik, profesionální nepřipravenosti, nedostatečného zájmu o danou pracovní činnost, či z důvodu špatného fyzického zdraví. Na druhou stranu však k selhání procesu adaptace může dojít ze strany firmy. A to z důvodu podání špatných či neúplných informací o práci, na kterou hledá zaměstnance, z důvodu neefektivních



personálních činností či z důvodu nedostatků v řízení a organizaci práce (Rymeš, 1985).

Proces adaptace v podniku XY je popsán v empirické části diplomové práce. Adaptační proces Srbů v podniku XY se skládá z několika částí, které jsou graficky znázorněné v SmartArt a zároveň jsou popsány v jednotlivých nečíslovaných kapitolách.

### 3 Integrace

Teoretické vymezení integrace cizinců zařazuji do diplomové práce, protože souvisí s empirickou částí diplomové práce. V průběhu výzkumu se ukázalo, že vybraný podnik má problém s integrací cizinců do pracovní skupiny. Tento problém může spočívat v nesplnění základních podmínek integrace cizinců, které stanovuje ve svém textu Blanka Tollarová. Osobně odlišuji termín sociální integrace od sociální adaptace. Ačkoliv se tyto termíny mohou na první pohled jevit jako synonyma, podle mého názoru tomu tak není. Sociální adaptace, která byla definována v předchozí kapitole je začleňování nového zaměstnance do struktury sociálních, zejména formálních, vztahů v rámci dané pracovní skupiny a celého sociálního systému daného podniku (Bedrnová, Nový, 2007). Nový zaměstnanec si je tedy vědom svého postavení v rámci hierarchie podniku, ví, kdo je jeho nadřízený, a komu se zodpovídá za svou vykonávanou práci. Sociální integraci však považuji za něco jiného. Sociální integrace je oboustranným procesem, který je zaměřen spíše na komunikaci a vztahy mezi zaměstnaným cizincem a jeho spolupracovníky, kteří jsou občany ČR (Tollarová, 2006). Zde je tedy otázkou, zda jsou zaměstnaní cizinci považováni za právoplatné členy pracovní skupiny. Sociální integrace je dále charakterizována v dalších kapitolách. Zde jsem jen chtěla poukázat na to, že osobně vnímám rozdíl mezi těmito termíny, a právě proto jsem do diplomové práce zařadila i základní teorie o integraci cizinců v České republice.

#### 3.1 Definice termínu integrace

*„Integrační proces je všeobecně považován za dvoustranný, probíhající na straně přistěhovalců i hostitelské společnosti. Podobně také jeho selhání dopadají na kvalitu života obou stran – v případě přistěhovalců je manifestován zvýšenou mírou*

nezaměstnanosti, chudoby a dalších sociálních problémů, na straně hostitelské společnosti například nevyužíváním dostupných lidských zdrojů, zvýšenými nároky na sociální systémy atd“ (Trbola, Rákoczyová, 2011, s. 9). Podle Blanky Tollarová lze termín integrace interpretovat dvojím způsobem: „První z nich charakterizuje stav nějakého systému a vztahuje se k jeho vnitřní soudržnosti. Systémem je myšlena jak společnost, tak menší celek, které jsou složené z množství osobitých jednotek a proků. Druhá interpretace pak uvažuje změnu stavu, a to vstup jednotky do systému nebo rozšíření systému tak, že inkorporuje externí proky nebo jednotky – vždy jde o vstup nebo začlenění nových jednotek, které se stanou součástmi přispívajícími k sebe-udržovacím operacím rozšířeného systému“ (Tollarová, 2006, s. 2; Bauböck, 1994). Vstupní jednotkou nemusí být pouze jednotlivá osoba, ale taktéž skupina migrantů. Pod pojem integrace spadají i normativní předpoklady vypovídající o podobě sociálního řádu. Do sociálního řádu se promítají nejen sdílené hodnoty přijímající společnosti, ale taktéž podoba a podmínky vnitřní soudržnosti a legitimní způsoby pro změnu soudržnosti. Kromě zmíněných normativních předpokladů o sociální řádu ovlivňuje způsob integrace také historie státu, tradice, národní sebedefinice, zkušenosti státu s migrací, ale také současné politické směřování státu, členství v nadnárodních celcích nebo směřování vnitřních reforem (Tollarová, 2006).

Sociální integrace může být chápána ze dvou perspektiv. Pro imigranty je to rozvíjení smyslu patřit do přijímající společnosti. To zahrnuje akceptování a jednání podle hodnot a norem té společnosti, a pokud je to nezbytné, tak také budování sociálního kapitálu, který je předpokládán institucemi přijímající společnosti. Role majoritní společnosti je také důležitá. Sociální integrace je totiž realizovatelná, jestliže jsou imigranti akceptováni jako členové společnosti. Právě vzájemné uznání vede k lepší sociální soudržnosti a má značný ekonomický dopad, a to od poskytování a redistribuci veřejných

statků k týmové spolupráci a produktivitě v podnicích. V případě, že se imigranti od majoritní společnosti liší v mnoha sociálních a kulturních dimenzích, sociální integrace je v tomto případě výzvou. Venturini s Laurentsyeva zmiňují několik vysvětlení pozorovaných mezer mezi imigranty a majoritní společností. Imigranti mohou být odlišní v několika základních charakteristikách, jako je věk či vzdělání, které jsou relevantní pro vysvětlení sociálního chování a voleb. Zejména po jejich příjezdu imigranti čelí různým omezením, jako je například nedostatečná znalost jazyka přijímající společnosti, nedostatečné ekonomické či časové zdroje, nejistota týkající se délky pobytu a také přímé překážky v přístupu k určitým oblastem sociálního života, např. účast na politických volbách či další politické aktivity. Třetím vysvětlením podle autorek je, že imigranti jsou vystaveni cizí kultuře, která je odlišná od té, kterou přijímali v procesu socializace ve své zemi původu. Kultura má vliv na preference a přesvědčení, stejně jako na přístup k náboženství, rodinným vazbám, genderovým rolím či politické angažovanosti. Odlišnost v preferencích a přesvědčeních je následně viditelná v odlišném chování a v odlišných volbách (Laurentsyeva<sup>1</sup>, Venturini, 2017).

V České republice je stát nejdůležitější institucí, která má integraci cizinců na starosti. *„Nejvýznamnější roli jak ve formulování, tak i v realizování migrační a integrační politiky České republiky má v dnešní době Ministerstvo vnitra, zejména Odbor analyzové a migrační politiky (OAMP MV). Mezi různými odděleními OAMP je na tomto místě vhodné zmínit aktivity Oddělení metodiky, dozoru a kontroly v oblasti mezinárodní ochrany a trvalých pobytů, které má velmi širokou působnost. Odpovídá zejména za řízení azylu (případně doplňkové ochraně*

---

<sup>1</sup> Překlad vybraných úryvků z textu *The Social Integration of Immigrants and the Role of Policy* od autorek Nadzeya Laurentsyeva a Alessandry Venturini byl proveden autorkou diplomové práce.

*a dočasné ochraně) a také nově odpovídá za udělení povolení k trvalému pobytu (včetně statusu dlouhodobě pobývajícího rezidenta) a vydávání tzv. zelených karet“ (Trbola, Rákoczyová, 2011a, s. 22). „Významnou kompetenci ve smyslu řízení pracovní migrace má také Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, které prostřednictvím Správy služeb zaměstnanosti spravuje úřady práce odpovědné za vydávání povolení k zaměstnání. Kromě regulační funkce úřady práce také evidují zaměstnané cizince a plní důležitou asistenční úlohu při začlenění vybraných skupin cizinců na český trh práce. Správy sociálního zabezpečení jsou pověřené výběrem pojistného na sociální zabezpečení, a především u samostatně výdělečně činných cizinců kontrolují splnění povinností přispívat do systému sociálního zabezpečení. Inspektoráty práce, které rovněž spadají do gesce Ministerstva práce a sociálních věcí, jsou pověřeny důležitým úkolem ve smyslu kontroly dodržování pracovněprávních předpisů“ (Trbola, Rákoczyová, 2011a, s. 23; Čížinský 2009). Ministerstvo průmyslu a obchodu je také důležitým útvarem, který zodpovídá za podnikání cizinců. V poslední řadě je klíčové také Ministerstvo zahraničních věcí, které řídí práci všech ostatních úřadů, které představují určitou bránu pro vstup cizího příslušníka na území České republiky (Trbola, Rákoczyová, 2011a).*

### **3.2 Dimenze integrace**

Blanka Tollarová se podílela na výzkumu, do kterého byli zapojeni pracovníci nevládních neziskových organizací. Výzkum „Jak se žije cizincům v ČR“ identifikoval relevantní témata související s pojmem integrace cizinců. V článku Integrace cizinců v Česku: pluralita, nebo asimilace? definovala několik dimenzí integrace, které se podle zaměstnanců nevládních neziskových organizací v praxi objevují jako podmínky integrace do majoritní společnosti, ale také jako problémy, které musí migranti překonávat. Základní

dimenze integrace se projevují na strukturální, sociálně-ekonomické a sociální úrovni (Tollarová, 2006).

- a) Strukturální integrace. *„Strukturální dimenze integrace zahrnuje politickou definici přístupu státu k imigraci (a tedy i definici integrace) a právní rámec pobytu imigrantů na území ČR. Tato dimenze integrace ovlivňuje, za jakých legálních a politických podmínek se vůbec cizinci mohou stávat legální součástí společnosti“* (Tollarová, 2006, s. 8). Pod strukturální úroveň integrace spadá rovina právních podmínek pobytu, tedy získání a udržení legálního pobytu a zároveň také práva, která souvisí s pobytovým statutem cizince (Tollarová, 2006). *„Od právních podmínek života cizinců v ČR se odvíjí také možnost na území ČR legálně pracovat, být zdravotně pojištěn, studovat, vlastnit nemovitost, získat úvěr a mnoho dalších životních situací“* (Tollarová, 2006, s. 8–9).
- b) Sociálně-ekonomická integrace. *„Sociálně-ekonomická dimenze integrace obsahuje skutečnosti, které vedou k určitému druhu samostatnosti a nezávislosti cizinců“* (Tollarová, 2006, s. 11). Nezávislostí cizinců se myslí nezávislost ekonomická a nezávislost na rodině. Na úrovni sociálně-ekonomické integrace jsou pro integraci cizinců do majoritní společnosti důležité oblasti práce, bydlení a jazyka. Oblast práce je v případě cizinců spojená s povolením k pobytu (Tollarová, 2006). Legislativní podmínky pro zaměstnávání cizince jsou uvedeny v kapitole 1 Zaměstnávání cizinců dle legislativy. *„Cizinec s vízem za účelem zaměstnání, je tedy vázán na své pracovní místo a jeho eventuální změna musí být dobře připravena, aby neohrozila pobyt. Tento cizinec fakticky nemůže být nezaměstnaný – přestože ze svého platu platí odvody na státní politiku zaměstnanosti, jeho pobytový status mu bez práce neumožňuje zůstat na území ČR“* (Tollarová, 2006, s. 12–13).

c) Sociální integrace. Oblast sociální integrace se na rozdíl od jiných úrovní integrace zabývá více mezilidskou komunikací a vzájemnými vztahy cizinců a majoritní společnosti (Tollarová, 2006). *„Komunikace a kontakt s majoritou jsou pro cizince často problémové, zejména pokud jsou cizinci vizuálně odlišní. Důvodem je podle respondentů nedostatek dobrých nebo neutrálních osobních zkušeností, a naopak mnoho mediálních „důkazů“ o negativních jevech souvisejících s migrací a cizinci, které podporují udržování negativních stereotypů“* (Tollarová, 2006, s. 17). Tollarová v roce 2006 hodnotila integraci jako jednostranný proces cizinců, kteří přesvědčují majoritní společnost, aby jim dala alespoň šanci (Tollarová, 2006). Tento stav podle mého názoru pokračuje i dnes. *„Sociální vztahy a komunikace by měly překračovat hranice mezi cizinci a majoritou“* (Tollarová, 2006, s. 18). Toto překročení hranic je důležitým kritériem pro integrování cizince. Cizinci dávají přednost vztahům, kontaktům a známostem právě uvnitř jejich skupiny než vztahům s majoritou. Nicméně se tak stává i u majoritní společnosti (Tollarová, 2006). Tento stav však není v rámci pracovní skupiny příliš efektivní, protože nijak nepřispívá k pozitivní pracovní atmosféře.

Sociální integraci rozvíjí Laurentsyeva s Venturini v článku *The Social Integration of Immigrants and the Role of Policy*, ve kterém zmiňují tzv. zástupce („proxies“ v anglickém textu) sociální integrace, kteří jsou rozdělení do několika dimenzí vyznačující se určitými indikátory. Dimenze jsou následující: sociální integrace obecně, kultura, sociální participace a inkluze, demografie a v poslední řadě občanská a politická participace. Indikátorem obecné sociální integrace je vlastní identifikace („self-identification“) imigranta. Zda se imigranti považují a jednají jako členové přijímající společnosti a také zda jsou členy přijímající společnosti považováni za její

členy. Za příklad vlastní identifikace jako člena přijímající společnosti je pojmenovávání vlastních dětí. Jestliže je imigrant identifikován s danou společností, bude svým dětem dávat jména, která jsou běžná v přijímající společnosti. Další dimenze nazvaná jako kultura představuje určité preference a představy. Indikátory jsou sociální preference (altruismus, spravedlnost, reciprocita, averze vůči nerovnosti) a také rizikové postoje či hodnoty, mezi které lze zařadit genderové role, rodinné vazby, role náboženství v jejich životě či postoje vůči politice. Další dimenze sociální participace a inkluze spolu s následujícími dimenzemi, demografie, občanská a politická participace, se viditelně projevují v chování imigrantů. Indikátory sociální participace a inkluze jsou jazyk, plánovaný trvalý pobyt v přijímající společnosti, vnímání diskriminace, zájmy, členství v místních sociálních klubech, přátelé neimigranti, četba místních novin, volba bydlení. Indikátory dimenze zvané demografie jsou věk vhodný při vstupu do manželství, sňatky mezi imigranty a majoritní společností, míra rozvodovosti, porodnost, struktura domácností. Poslední dimenzí je občanská a politická participace, která se taktéž zrcadlí v chování imigrantů. Indikátory této poslední dimenze jsou aktivní občanství, které se vyznačuje kontaktem s místními tvůrci politik („policymakers“), členstvím v nějaké politické straně, práce v politické či občanské organizaci či asociaci, participace na občanských aktivitách, účast na volbách, dobrovolnictví a v poslední řadě také politické povědomí (Laurentsyeva, Venturini, 2017).

Jedním přístupem, jak zachytit sociální integraci je pomocí přímého měření preferencí a představ (tedy dimenzí zvanou kultura) imigranta a jejich porovnáváním s preferencemi a představami členů majoritní společnosti. Doplňkovým způsobem je porovnávat rozdíly v úrovni důvěry a sociálních preferencí přistěhovalců vůči jejich krajanům ve srovnání s odpovídajícími



úrovněmi vůči původního obyvatelstva jejich nové země. Sociální integrace by znamenala, že přistěhovalci již nepovažují domorodou populaci za skupinu "outsiderů" a vyjadřují důvěru a ochotu spolupracovat s nimi stejně jako s krajany. Ostatní zástupci představují druhou vrstvu: tato opatření odhalují sociální integraci prostřednictvím skutečného chování a volby přistěhovalců. Tyto výsledky mohou být ovlivněny jak přesvědčením a preferencemi přistěhovalců, tak omezeními, s nimiž se potýkají v hostitelské zemi. Například rozhodování o manželství a plodnosti by mohlo být ovlivněno genderovými hodnotami a příležitostmi kariéry přistěhovalců. Rozdíly ve vzorech bydlení mezi přistěhovalci a domorodým obyvatelstvem by mohly odrážet preferenční podmínky pro bydlení mezi krajany nebo by mohly být jednoduše způsobeny finančními omezeními. Občanská a politická integrace závisí na tom, zda se přistěhovalci cítí jako integrální členové společnosti a na tom, zda mají rovný přístup k občanským a politickým činnostem. Zatímco existuje určitá nejistota ohledně motivace jejich chování, výhodou těchto opatření je, že jsou obvykle zpravidla hlášeny v průzkumech. Mnoho z těchto ukazatelů lze zaznamenat v administrativních datech (Laurentsyeva, Venturini, 2017).

### 3.2.1 Čeština jako ústřední dimenze

Nejdůležitější oblastí sociálně-ekonomické integrace, kterou zmiňuje Tollarová, je pro diplomovou práci oblast jazyka. Zvládnutí jazyka přijímajícího státu je nespornou podmínkou integrace do společnosti (Tollarová, 2006). *„Schopnost hovořit česky má větší důležitost než jen jako nástroj pro každodenní komunikaci s ostatními lidmi. Je podmínkou jak pro získání zaměstnání, tak celkovou orientaci ve společnosti, v systému úřadů a jejich propojení. Bez znalosti češtiny nelze pochopit názvy ani obsah dokumentů a procedur“* (Tollarová, 2006, s. 14). Výsledky výzkumů potvrzují důležitost jazyka pro

integraci cizinců. Ačkoliv cizinci získali práci bez znalosti češtiny, velký problém představuje integrace do pracovní skupiny. Právě tento problém je daný neznalostí češtiny, čímž dochází k problémové komunikaci ve skupině mezi majoritou a novými zaměstnanci ze Srbska.

V roce 2000 byl schválen základní koncepční dokument v oblasti integrace cizinců – Koncepce integrace cizinců na území České republiky (Trbola, Rákoczyová, 2011a). *„Za klíčové předpoklady úspěšné integrace cizinců jsou v něm považovány vzájemné vztahy cizinců a majoritní společnosti, znalost češtiny, socio-kulturní orientace ve společnosti a ekonomická soběstačnost cizinců“* (Trbola, Rákoczyová, 2011, s. 10). Zvládnutí českého jazyka migranty ze Srbska se tedy opravdu jeví jako základní předpoklad pro integraci do společnosti a v případě podniku XY do pracovní skupiny.

Obsazování volných pracovních míst cizinci může být překážkou v integraci cizinců do majoritní společnosti. Jak popisuje Trbola s Rákoczyovou: *„Část domácích pracovníků navíc může vnímat cizince na sekundárním trhu práce jako zdroj vlastního znevýhodnění, protože nabídka levné zahraniční pracovní síly umožňuje zaměstnavatelům udržovat nízké mzdy a nedostatečnou kvalitu pracovních míst. Cizinci, kteří obsazují marginalizovaná pracovní místa, se tak v hostitelské zemi ocitají v situaci, která příliš nenapomáhá sociální integraci“* (Trbola, Rákoczyová, 2011b, s. 10). Problém s integrací cizinců do pracovní skupiny nespočívá pouze v jazykové bariéře, která vzniká neznalostí českého jazyka ze strany cizinců. Problém může nastat vůbec s příchodem a zaměstnáváním cizinců, což může být ze strany majoritní společnosti chápáno jako jejich vlastní znevýhodnění. Neochota přijmout zaměstnané cizince může být dána neochotou přijmout změny, které s nimi přicházejí a kterým je nutné se přizpůsobit. V poslední řadě je kromě

zvládnutí komunikačního jazyka potřeba osvojit si zásady interkulturní komunikace, o které pojednává následující kapitola.

## 4 Interkulturní komunikace

Interkulturní komunikace je v současné době fenoménem, který se realizuje každodenně v množství mezinárodních kontaktů, a to obchodních, politických, diplomatických, vzdělávacích a samozřejmě i turistických (Průcha, 2010). „Je to fenomén na jedné straně pozitivní, vedoucí k užitečným efektům – vždyť jeho prostřednictvím se dorozumívají, vzájemně poznávají a spolupracují lidé různých zemí, národů a kulturních společenství. Avšak na druhé straně je to také fenomén problematický či někdy až poškozující – důsledky nesprávně vedené a interpretované interkulturní komunikace mohou vést ke konfliktům, někdy dokonce až k válečným střetům“ (Průcha, 2010, s. 9).

### 4.1 Definice interkulturní komunikace

„Interkulturní komunikací rozumíme druh komunikace, které se účastní příslušníci odlišných kultur. Vyznačuje se tím, že účastníci komunikace naráží na rozdíly ve vzájemných komunikačních stylech a na rozdílné vnímání a chování“ (Morgensternová, Šulová, Scholl, 2011, s. 69). Ačkoliv Průcha definuje interkulturní komunikaci třemi významy, diplomová práce se zabývá interkulturní komunikací jako procesem „verbálního a neverbálního sdělování probíhající v různých sociálních situacích“ (Průcha, 2010, s. 13). „Interkulturní komunikace (intercultural communication) je termín označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikující partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifíčnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů“ (Průcha, 2010, s. 16). Odlišnost mentalit Srbů a Čechů ve výzkumu zmiňovali také zaměstnanci personálního oddělení.

*„Interkulturní kontakt může způsobit nejistotu a kognitivní disonanci (nesoulad), protože účastník je vystaven cizímu jazyku, odlišnému komunikačnímu stylu, neznámému chování a používání neverbálních výrazů“* (Morgensternová, Šulová, Scholl, 2011, s. 69; Ting-Toomey, 1999). Účastníka interkulturní komunikace může zmást nesprávné porozumění jazykovým výrazům, ale také špatná interpretace neverbálních signálů. Interpretace je v interkulturní komunikaci mnohem obtížnější než v komunikaci mezi příslušníky stejné kultury (Morgensternová, Šulová, Scholl, 2011).

Pocity, které může interkulturní komunikace či kontakt způsobit, jsou následující (Morgensternová, Šulová, Scholl, 2011, s. 70):

- a) Nejistota – obě strany mohou pociťovat při komunikaci nejistotu, kterou si ani nemusí uvědomovat. Spočívá ve vzájemném ořukávání, kritickém pohledu a nevyjasněných očekávání. Pokud se člověk cítí vnitřně nejistě, navenek se může chovat zcela odlišně. Nejistotu může třeba maskovat sebejistým až arogantním chováním. To může probíhat zcela nevědomě. Pokud se jedna strana chová arogantně, druhá strana na toto chování reaguje určitým způsobem (vyhýbá se komunikaci, může také reagovat arogantně, případně se dostaví další soudobé projevy).
- b) Kognitivní disonance (nesoulad) – vyjadřuje nepříjemné pocity, které jsou vyvolány rozporem mezi vlastním postojem a chováním. Pedagog příkladně neuznává zvyky či tradice určité kultury, má jiný názor na odlišné stravování či oblékání dítěte, ale na druhou stranu se musí chovat profesionálně. V podstatě se jedná o střet kulturních hodnot, který ve vlastním kontaktu může fungovat jako jakési závaží, které ztěžuje komunikaci.

- c) Nedůvěra – pokud je nesoulad v komunikaci dlouhodobější, dojde k nastolení trvalejší nedůvěry, která zabrání jakékoliv další smysluplné komunikaci.
- d) Nepřátelství – vyhrocený stav nedůvěry, který se projevívá v nepřátelském postoji.

*„Jednou z překážek je předpokládaná podobnost. Nedorozumění nastávají tehdy, když člověk předpokládá univerzální lidskou podobnost a vychází z toho, že druhý člověk komunikuje stejným způsobem. Blokem mohou být stereotypy a předsudky či projevy etnocentrismu. [...] Pokud se včas bloky v komunikaci neodstraní, vznikají mnohem složitější nedorozumění a půda pro vznik závažných konfliktů. V komunikaci s cizincem (či s dítětem cizinců) dochází k mnohem častěji k tzv. konfúzi, kterou Watzlawick popisuje jako zrcadlový obraz naší komunikace. Ke konfúzi podle něho dochází v důsledku komunikace, která ztroskotala a která ponechává příjemce v nejistotě či neporozumění. Reakce člověka se mohou pohybovat od stavu drobného zmatku až po akutní úzkost“ (Morgensternová, Šulová, Scholl, 2011, s. 70; Watzlawick, 1998). „Když už nějaká konfúze nastane, topící má tendenci chytat se nejbližšího stébla, které mu nabízí zdánlivou záchranu. Jinak řečeno – sáhne po prvním konkrétním zdůvodnění. Pokud člověk při interkulturní komunikaci nerozumí nečekané reakci ze strany druhého partnera, dosadí si do kontextu svoje vlastní kulturní zdůvodnění. Je to ta nejrychlejší a nejpohodlnější cesta, jak pochopit sdělení partnera. Není třeba zdůrazňovat, že z toho mohou pramenit nejrůznější nedorozumění či trapné situace“ (Morgensternová, Šulová, Scholl, 2011, s. 70–71. „V sociální komunikaci se často setkáváme s různými druhy problémů a nedostatků. Ve některých publikacích se můžeme setkat s pojmem šumy či rušení v komunikačním procesu. Tyto poruchy mohou být jednak vnější, jednak vnitřní, a to buď momentální (fyzické a psychické), nebo dlouhodobější (osobnostní)“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 188). Vnější poruchou komunikačního procesu může být hluk, neoptimální*

teplota v místnosti atd. Mezi vnitřní fyzické a psychické můžeme zařadit fyzický stav účastníků komunikace, bolest hlavy, nepříznivé emocionální vyladění atd. Nejvíce problémové jsou poruchy dlouhodobé. A to zejména z toho důvodu, že jsou na první pohled nepozorovatelné, ale také z důvodu pozdějšího projevu (Bedrnová, Nový, 2007). *„Každý člověk je jiný, má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak procházejí tímto „filtrem“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 188). Každý v nás má určitý „filtr“, který se skládá z několika důležitých složek. Mezi tyto složky samozřejmě patří i kultura. Kromě kultury jsou složkami filtru znalosti, status, postoje, emoce a komunikační dovednosti (Bedrnová, Nový, 2007). Pro tuto diplomovou práci je však složka kultura nejdůležitější. „Rozdíly v kultuře se obvykle projevují jak tam, kde jednotliví účastníci komunikace jsou odlišné národnosti, tak tam, kde jde o jednotlivé třídy nebo vrstvy společnosti. Rozdíly se mohou objevit i uvnitř organizace – např. mezi manažery a řízenými pracovníky. Pro manažery je proto velice důležité, aby byli schopni pochopit odlišnosti, které mohou vyplývat z příslušnosti lidí k různým sociálním skupinám, k jiné kultuře apod“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 189). Při interkulturní komunikaci tedy hraje důležitou roli brát na zřetel kulturní odlišnost komunikačního partnera.*

## **4.2 Kultura jako aspekt interkulturní komunikace**

V interkulturní komunikaci má kultura důležitý význam. Lidé žijí v různých kulturách, které si mohou být do jisté míry podobné, ale také naprosto odlišné (Průcha, 2010). *„V interkulturní psychologii jsou kultury chápány jako produkty minulého chování lidí a jako usměrňovatelé budoucího chování lidí. Tudiž lidé jsou na jedné straně spoluvůrci kultury své společnosti a na druhé straně jsou zároveň touto kulturou řízeni ve svém chování“ (Průcha, 2010, s. 31; Berry et al., 2002, s. 229). K orientaci v procesu interkulturní komunikace je potřeba používat klasifikaci kultur s jejich specifičností, které umožňují tyto kultury*

třídít a srovnávat. Typologií národních kultur se zabýval mj. Geert Hofstede (Průcha, 2010). „*Geert Hofstede, nizozemský odborník v psychologii managementu, pracoval jak ve sféře průmyslu (ve firmě IBM Europe), tak na půdě některých univerzit. Uvědomoval si, jak značným vlivem působí v mezinárodní komunikaci faktory jednotlivých zemí*“ (Průcha, 2010, s. 33). Pozornost věnoval charakteristickým rysům komunikačního chování Evropanů s Japonci či Číňany při obchodním jednání či v jiných situacích. Hofstede vytvořil typologii národních kultur pracující s jejich specifickými charakteristikami (Průcha, 2010).

Hofstede ve své knize *Kultury a organizace* považuje kulturu za mentální programování (Hofstede, 2006). „*Každá osoba v sobě nese vzorce myšlení, cítění a potenciálu pro jednání, které se naučila v průběhu svého života. Většina toho byla osvojena během raného dětství, neboť v tom věku se člověk nejnáze učí a přizpůsobuje. Když už se určité vzorce myšlení, pocíťování a konání v mysli osoby ustaví, musí být napřed odnaučeny, má-li se daná osoba naučit něco odlišného, a odnaučení je vždy těžší než prvotní osvojení*“ (Hofstede, 2006, s. 13–14). Kultura každé osoby se skládá z několika vrstev, avšak jedna vrstva je více lidem společná, jedná se o národní kulturu, která je vytvářena příslušností jedince k určité zemi/národu (Průcha, 2010). „*Každý člověk, jenž se setká s příslušníkem jiného než vlastního národa, vnímá jeho odlišnosti – obvykle rozpoznává odlišný jazyk, odlišný způsob chování, odlišné odívání apod. I laici jsou si vědomi toho, že lidé jednotlivých národů mají svou typickou národní mentalitu*“ (Průcha, 2010, 33–34). Hodnoty považuje Hofstede za hlavní rys, který určuje národní kulturu (Průcha, 2010). Psychologie a sociologie chápe hodnoty jako „*regulační mechanismy lidského chování, jež jsou pro určitou společnost charakteristické a projevují se v jejich sdílených normách, postojích, názorech a preferencích*“ (Průcha, 2010, s. 34). Pro sestavení typologie národních kultur Hofstede vytvořil



dotazník pro zaměstnance poboček firmy IBM, které jsou rozmístěné po celém světě. Dotazník obsahoval otázky zaměřené na hodnotové orientace přes 116 tisíc zaměstnanců, kteří reprezentovali 74 zemí Evropy, Ameriky, Afriky a Asie. Ze sesbíraných dat následně vytvořil dimenze, tedy kritéria, která odlišovaly národní kultury. Mezi vytvořené dimenze zařadil mocenský odstup, individualismus–kolektivismus, maskulinita–feminita, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobá–krátkodobá orientace (Průcha, 2010). O dimenzích více v podkapitole Dimenze národní kultury.

*„V současné době je zájem o komunikační chování příslušníků jednotlivých národních kultur projevován hlavně ze sféry praxe – z oblasti mezinárodního obchodu, mezinárodního podnikání a managementu. Odborníci v této oblasti si uvědomují, že úspěšnost obchodního jednání a jiných aktivit v mezinárodním měřítku závisí kromě jiného na tom, jak efektivní je komunikace v situacích, kdy komunikujícími stranami jsou partneři příslušející k odlišným kulturám a mluvící a myslící v odlišných jazycích“* (Průcha, 2010, s. 37). V průběhu interkulturní komunikace nemusí docházet k odlišnostem pouze ve verbální komunikaci, ale také v neverbální komunikaci. V rámci verbální komunikace však může být rozdíl mezi kulturami s nízkým komunikačním kontextem a kulturami s vysokým komunikačním kontextem (Průcha, 2010). *„Nízký komunikační kontext (low-context culture) je běžný v kulturách těch národů, které se vyjadřují explicitně, tj. vše, co má být sděleno, je vyjadřováno jednoznačně a není nutno obsah komunikace vyvozovat z kontextu“* (Průcha, 2010, s. 40). Vyjadřování otevřeně může být i nesouhlas, který nemusí být doprovázen omluvou. Mezi kultury s nízkým komunikačním kontextem lze zařadit Německo, Švýcarsko, státy Skandinávie, ale také Nizozemsko (Průcha, 2010). *„Vysoký komunikační kontext (high-context culture) je příznačný pro kultury, jejichž příslušníci se vyjadřují méně otevřeně, často je nutné interpretovat skutečný obsah sdělení z kontextu, např. z doprovodného*

*neverbálního chování mluvčího*“ (Průcha, 2010, s. 40). Kultury s vysokým komunikačním kontextem jsou charakteristické pro národy jižní Evropy, tedy Itálie, Francie, Španělsko), ale také pro mnoho národů v Asii. Dalším specifickým rysem interkulturní komunikace je oslovování a používání titulů a tykání a výkání (Průcha, 2010).

Interkulturní komunikace obsahuje dvě vrstvy: první je samotný jazyk, kterým se komunikuje a tu druhou lze nazvat jako komunikační etiketa, která zahrnuje konvence a rituály doprovázející sociální styk (Průcha, 2010). *„Problémy vznikají tehdy, když účastníci interkulturní komunikace ovládají příslušný jazyk, avšak neznají – nebo znají, ale nerespektují, pravidla komunikační etikety svých partnerů“* (Průcha, 2010, s. 42). Mezi komunikační etiku lze zařadit rituály týkající se pozdravů, usmívání se či projevů emocí (Průcha, 2010).

#### **4.2.1 Dimenze národních kultur podle Hofstedeho**

V diplomové práci není prostor pro zařazení metodologie samotného výzkumu Hofstedeho. Metodologii lze nahlédnout v jeho knize *Kultury a organizace*. V diplomové práci jsou uvedeny pouze výsledky výzkumu, konkrétně srovnání České republiky a Srbska. Česká republika nebyla zařazena do výzkumu IBM, skóre České republiky tak pochází z replikací či z kvalifikovaného odhadu (Hofstede, 2006).

První dimenzi národních kultur Hofstede nazývá mocenský odstup, či vzdálenost moci. Mnohé země se liší podle toho, jak zacházejí s nerovností (Hofstede, 2006). *„Odpovídá tomu, jaké odpovědi jsme v různých zemích získali na základě otázky, týkající se zvládnání skutečnosti, že lidé si nejsou rovni. Jméno dimenze je odvozeno z výzkumu holandského sociálního psychologa Mauka Muldera o emociální vzdálenosti oddělující podřízené od jejich nadřízených“* (Hofstede, 2006, s. 42). Zde se jen krátce zmíním o otázkách zaměřených na vzdálenost moci.

První 2 se zabývaly tím, jak respondenti vnímají své každodenní pracovní prostředí, zatímco poslední otázka se zabývala respondentovým preferencím, tedy toho, jaké pracovní prostředí by preferovali. Česká republika má v dimenzi vzdálenosti moci skóre 57 a řadí se spolu se Španělskem na 45–46 místo z celkového pořadí 74 míst. Zatímco Srbsko se skóre 86 se řadí na 8 místo. Jednoduše řečeno má Srbsko vyšší index vzdálenosti moci než Česká republika (Hofstede, 2006). *„Vzhledem k tomu, jak byly skóry vypočítány, představují relativní, a ne absolutní pozice zemí: skóry měří pouze rozdíly. Může se to zdát zvláštní, ale skóry vypočítané na základě databáze IBM nijak neodrážejí organizační kulturu IBM – ukazují jen velikost odlišností v odpovědích lidí z pobočky X a od toho, jak na stejné otázky odpověděli lidé z pobočky Y. Protože jsme našli více méně stejné odlišnosti u populací mimo IBM, doložili jsme tím, že zjištěné rozdíly v odpovědích odrážejí odlišnosti národních kultur, v nichž lidé vyrostli“* (Hofstede, 2006, s. 44). Skóre indexu vzdálenosti moci nám podává informace o vztahu závislosti v dané zemi (Hofstede, 2006). *„V zemích s malou vzdáleností moci je závislost podřízených na vedoucím omezena a je dáována přednost konzultativnímu stylu, a tedy vzájemné závislosti vedoucího a podřízeného. Emocionální vzdálenost mezi nimi je relativně malá: podřízení se na vedoucího obracejí snadno a stejně snadno mu odporují. V zemích s velkou vzdáleností moci jsou podřízení do značné míry na vedoucích závislí. Podřízení se s tím vyrovnávají buď tím, že preferují tuto závislost (ve formě autokratického nebo paternalistického nadřízeného), nebo ji zcela odmítají, čemuž se v psychologii říká protizávislost, tj. závislost se záporným znaménkem. Země s větší vzdáleností moci tak vykazují zjevnou polarizaci mezi závislostí a jejím odmítáním. V těchto zemích je emoční vzdálenost mezi vedoucími a podřízenými velká: je málo pravděpodobné, že by se podřízení obraceli na své nadřízené nebo s nimi otevřeně nesouhlasili“* (Hofstede, 2006, s. 45). Vzdálenost moci můžeme vnímat jako určitý rozsah, ve kterém jsou si lidé, kteří neoplývají mocí vědomi, že moc je nerovnoměrně rozdělována a tuto skutečnost přijímají (Hofstede, 2006).

Další dimenzí je individualismus–kolektivismus daných národních kultur, tedy zda je národní kultura orientována na jedince či kolektiv (Hofstede, 2006). *„Převážná část lidstva v našem světě žije ve společnostech, ve kterých zájem skupiny převažuje nad zájmem jednotlivce“* (Hofstede, 2006, s. 65). Tyto společnosti můžeme nazvat kolektivistickými, ovšem Hofstede upozorňuje, že slovo kolektivistické máme vnímat bez politické konotace (Hofstede, 2006). *„První skupinou v našem životě je vždy rodina, do které se rodíme. Struktura rodiny se však v různých společnostech liší. Ve většině kolektivistických společností „rodinu“, v níž dítě vyrůstá, tvoří jistý počet lidí, kteří žijí v těsném společenství; nejsou to jen rodiče a jejich děti, ale například prarodiče, strýčkové, tety, sluhové či jiní spolubydlíci. V kulturní antropologii se tomu říká rozšířená rodina“* (Hofstede, 2006, s. 65). Při dospívání začíná dítě o sobě uvažovat jako o členu skupiny, kterou označuje slovem „my“. Tento vztah je však dán přirozeně. Skupinu „my“ začíná odlišovat od jiných členů společnosti, kteří se řadí do několika skupin, které lze nazvat jako „oni“ (Hofstede, 2006). *„Skupina „my“ (ingroup) je hlavním zdrojem identity jedince a jedinou jeho jistou ochranou před životními nesnázemi. Proto je jedinec této skupiny celý život věrný a porušení této věrnosti patří k tomu nejhoršímu, čeho se může dopustit. Tak se mezi osobou a její skupinou „my“ vytvoří vztah závislosti, který má praktický i psychologický obsah“* (Hofstede, 2006, s. 66). Kromě kolektivistických společností existují také společnosti, které jsou zaměřeny na jedince. Můžeme je nazvat individualistickými společnostmi (Hofstede, 2006). *„V těchto společnostech se většina dětí rodí do rodin tvořených dvěma rodiči a možná i dalšími dětmi, v některých společnostech však roste podíl rodin s jedním rodičem. Další příbuzní žijí jinde a objevují se jen zřídka. Tomuto typu rodiny se říká nukleární rodina (od latinského slova nucleus, znamenající jádro). Děti z takových rodin se, jak vyrůstají, brzy naučí myslet o sobě jako o „já“. Toto „já“, jejich osobní identita, je odlišné od „já“ druhých lidí a ti druzí nejsou hodnoceni podle příslušnosti ke skupině, ale podle osobních*

charakteristik“ (Hofstede, 2006, s. 66). Tato dimenze je definována takto: „Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky jedinci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost“ (Hofstede, 2006, s. 66). Ve výzkumu IBM byly v rámci této dimenze stanoveny pracovní cíle: na straně individualismu se jednalo o osobní čas, volnost a výzva, zatímco na straně kolektivismu zase o výcvik, pracovní prostředí, uplatnění dovedností. Označením důležitosti pracovních cílů individuálních je patrná nezávislost jedince na organizaci. Zatímco označení důležitosti pracovních cílů kolektivistických vykazuje jistou závislost jedince na organizaci. V hodnotě indexu individualismu je Česká republika výše postavená než Srbsko. Česká republika se skóre 58 se řadí na 26. místo. Zatímco Srbsko se skóre 25 se dělí o 53–54 příčku s Hongkongem. Česká republika je více individualizovaná než Srbsko. Hofstede dává do souvislosti míru individualismu s bohatstvím dané země. Země, které jsou charakteristické individualismem jsou bohaté, zatímco kolektivistické země jsou chudé (Hofstede, 2006).

Třetí dimenzí, kterou Hofstede uvádí je maskulinita–feminita. „Všechny lidské společnosti jsou tvořeny muži a ženami, zpravidla v přibližně stejném množství. Biologicky se muži a ženy liší a jejich poslání v rozmnožování jsou absolutně nezastupitelná. Jiné tělesné rozdíly mezi ženami a muži, které nejsou v přímé souvislosti s početím a přiváděním dětí na svět, nejsou absolutní, ale statické. Muži jsou v průměru vyšší a silnější, ale mnohé ženy jsou vyšší a silnější než docela slušný počet mužů. Ženy mají v průměru obratnější ruce a mají například rychlejší metabolismus, což jim umožňuje, aby se rychleji zotavily z únavy. Jsou však také muži, kteří v těchto ohledech vynikají“ (Hofstede, 2006, s. 96). Každá společnost na světě

přisuzuje řadu aktivit či činností jiným pohlavím. Kulturou určené role jsou relativní a pro jejich označení je vhodné používat termíny maskulinní a femininní (Hofstede, 2006). *„Které chování je považováno za „femininní“ či „maskulinní“ se liší nejen v tradičních, ale i v moderních společnostech. Nejvíce patrné je to na poměrném zastoupení mužů a žen v některých profesích“* (Hofstede, 2006, s. 96). Jednoduše mužům jsou přisuzovány charakteristiky jako je průbojnost, soutěživost a houževnatost. Zatímco ženám se naopak přisuzují činnosti jako péče o domov, děti a o lidi obecně (Hofstede, 2006). *„V rámci domova jsou možná různá rozdělení rolí mezi rody. Typy rolí, v nichž se představují otec a matka (a také ostatní rodinní příslušníci) mají zásadní vliv na mentální software malého dítěte, které je takto programováno pro život. Nepřekvapí proto, zjišťujeme-li, že hodnotové systémy národů jsou ve vztahu ke generickým rolím modelů, které poskytli rodiče“* (Hofstede, 2006, s. 96). Následně pak socializace rodových rolí pokračuje ve vrstevnických skupinách, ve škole, ale také později v médiích (Hofstede, 2006). Maskulinitu definuje Hofstede následovně: *„Maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny (tj., od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné a orientované na kvalitu života)“* (Hofstede, 2006, s. 97). Zatímco feminita *„se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají (tj., jak o mužích, tak i o ženách, se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života)“* (Hofstede, 2006, s. 97). V indexu maskulinity je Česká republika výše postavená než Srbsko. Česká republika je se skóre 57 na 25–27 místě (dělí se s Řeckem a Hongkongem), zatímco Srbsko se skóre 43 se spolu s vlámskou částí Belgie, Francie, a Íránu dělí o 47–50 místo. Česká republika tedy více rozděluje maskulinní a femininní role než Srbsko. Tato dimenze je specifická, že nemá souvislost (na rozdíl od dříve zmíněných) s bohatstvím či chudobou země. Proto je právě tato dimenze ze všech nejvíce kontroverzní (Hofstede, 2006).

*„Asociace s bohatstvím slouží jako tiché potvrzení toho, že jeden pól musí být lepší než ten druhý. Ale v tomto případě to nefunguje. Je tu zrovna tolik maskulinních bohatých a chudých zemí a také bohatých a chudých zemí femininních. Takže bohatství tu není klíčem, kterým lze zdůvodnit vlastní hodnoty, a to lidi znepokojuje“ (Hofstede, 2006, s. 99).*

Předposlední dimenzí Hofstedeho je vyhýbání se nejistotě. *„Označení vyhýbání se nejistotě je vypůjčen z americké organizační sociologie, jmenovitě z díla Jamese G. Marche. March a jeho kolegové ji popsali v amerických organizacích. Způsoby zacházení s nejistotou jsou ovšem nutnou součástí každé lidské instituce ve všech zemích. Jako lidé se musíme vyrovnat s tím, že nevíme, co se stane zítra: budoucnost je nejistá a my s tím musíme žít, ať se nám to líbí, nebo ne“ (Hofstede, 2006, s. 130).* Každá společnost vytvořila způsoby, jak tuto nejistotu zmírnit. Tyto způsoby můžeme zařadit do oblasti techniky, práva a náboženství (Hofstede, 2006). *„Technika, od té nejprimitivnější až po tu vysoce pokročilou, pomáhá vyhnout se nejistotám zapříčiněným přírodou. Právo a zákony se pokoušejí omezit nejistoty v chování druhých lidí. Náboženství je způsob nacházení vztahu k nadpřirozeným silám, o nichž se předpokládá, že určují budoucnost člověka. Náboženství pomáhá přijmout nejistoty, kterým se jedinec nemůže ubránit a některá náboženství nabízejí konečnou jistotu v životě po smrti či ve vítězství nad jeho protivníky“ (Hofstede, 2006, s. 130).* Nejistota je subjektivní pocit, ale může být sdílená s dalšími členy určité společnosti. Spolu s výše zmíněnými dimenzemi národních kultur je i pocit nejistoty předáván prostřednictvím kultury, a zejména prostřednictvím institucí, jako je rodina, škola či stát (Hofstede, 2006). *„Nacházejí svůj odraz v hodnotách, které kolektivně vyznávají členové dané společnosti. Jejich kořeny nejsou racionální. Jejich důsledkem jsou vzorce chování v jedné společnosti, které se mohou zdát úchylné a nepochopitelné členům jiných společností“ (Hofstede, 2006, s. 130).* Srbsko se v indexu vyhýbání se nejistotě

umístilo na 11–13 místě (skóre 92) spolu s Japonskem a Surinamem. Česká republika se umístila níže než Srbsko, konkrétně na 34. místě se skóre 74. Srbové se tedy více vyhýbají nejistotě než Češi, nicméně rozdíl v této dimenzi není tak veliký. Hofstede dává nejistotu do souvislosti s pocitem úzkosti (Hofstede, 2006). „Úzkost je pojem, převzatý z psychologie a psychiatrie, kterým se označuje neurčitý stav „tísň nebo obav z toho, co se může stát““ (Hofstede, 2006, s. 133). Je důležité odlišovat pocit úzkosti od pocitu strachu. Strach máme vždy z konkrétního objektu, zatímco úzkost objekt nemá. Dále by vyhýbání se nejistotě nemělo být zaměňováno s vyhýbáním se riziku. Jak je to i v případě strachu, riziko se váže také na konkrétní objekt (Hofstede, 2006). „Riziko se často vyjadřuje jako procento pravděpodobnosti toho, že nastane určitá událost. Úzkost a nejistota jsou neurčité pocity. Jakmile je nejistota vyjádřena jako riziko, přestává být zdrojem úzkosti. Může se stát zdrojem strachu, může však být také přijatá jako rutina, tak jako riziko při řízení auta nebo při provozování sportu“ (Hofstede, 2006, s. 135). „Spíše, než k omezení rizika vede vyhýbání se nejistotě k omezení víceznačnosti. Kultury, které se vyhýbají nejistotě, nesnášejí nejednoznačné situace. Lidé v takových kulturách hledají ve svých organizacích, institucích a vztazích strukturu, která jim zaručí předvídatelnost a jednoznačné porozumění situacím“ (Hofstede, 2006, s. 135).

Jako poslední dimenzí národních kultur Hofstede jmenuje krátkodobou–dlouhodobou orientaci. Skóre a pořadí byly sestaveny z původních dat Chinese Values Survey a z replikací či odhadu. V této dimenzi již není celkem 74 zemí či regionů, nýbrž pouze 39. Ačkoliv Česká republika je v indexu dlouhodobé orientace zařazena (se skóre 13 se řadí na předposlední 38. místo), Srbsko nikoliv (Hofstede, 2006). Proto nebudu Srbsko a Českou republiku srovnávat, nýbrž pouze zmíním definici dlouhodobé a krátkodobé orientace. „Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností



*zaměřených na budoucí odměny: zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachovávání tváře a [...]společenských závazků“ (Hofstede, 2006, s. 162).*

Podle typologie národních kultur na základě výše zmíněných dimenzí je patrné, že Srbové a Češi se kulturně od sebe liší. Liší se ve všech 4 dimenzích národních kultur (pátou dimenzí nelze srovnat vzhledem k nezahrnutí Srbska do průzkumu Chinese Values Survey). Největší rozdíl mezi Českou republikou se Srbskem je v dimenzi vzdálenosti moci, kdy Srbové dosahují vyššího indexu vzdálenosti moci. Nerovnost mezi lidmi je v jejich zemi více patrná než v České republice. Rozdílnost je i v dimenzi individuality. Česká republika je více zaměřená na individualitu než Srbsko, které se spíše řadí do kolektivistických společností. V dimenzi maskulinity a feminity lze také vidět patrný rozdíl. Více maskulinní je Česká republika než Srbsko. Češi tedy jasně odlišují sociální rodové role. V dimenzi vyhýbání se nejistotě je výše postavené Srbsko. Srbové se tedy snaží více vyhýbat nejednoznačným situacím. V této dimenzi není však rozdíl tak velký, jako v dimenzích vzdálenosti moci a individuality–kolektivity. Rozdíly v národních kulturách mohou při interakci vyvolat několik problémů. Při komunikaci s příslušníkem jiného národu, je nutné počítat nejen s jazykovou odlišností, ale také s odlišností kulturní.

## **Empirická část diplomové práce**

### **5 Metodologie**

Výzkum případové studie probíhal ve vybraném podniku XY. Podnik, který jsem si vybrala pro výzkumnou činnost se nachází v Olomouckém kraji. Vznikl v 19. století a dnes má ve výrobě elektrospotřebičů dlouholetou tradici. Podnik zaměstnává cca 700 zaměstnanců (Příručka pro nového zaměstnance podniku XY). Pro zaměstnání cizinců se vedení podniku rozhodlo vzhledem k vysokému počtu neobsazených pracovních pozic na provozu montáží. Vzhledem k tomu, že o volné pracovní pozice nebyl z řad českých občanů zájem, jedinou možností, jak zajistit chod provozu, bylo nabídnout volné pozice cizincům. Zaměstnaní cizinci pocházejí ze Srbska, zaměstnavatel se tedy musel řídit postupem pro zaměstnávání cizinců – občanů státu, který není součástí Evropské unie. Vzhledem k anonymizaci podniku podávám v diplomové práci pouze základní informace, podle kterých nelze podnik identifikovat.

Do podniku jsem měla přístup, protože jsem na personálním oddělení vypomáhala s agendou a dalšími úkoly. Díky předchozí spolupráci mi byl umožněna v podniku výzkumná činnost. S adaptací zaměstnaných cizinců jsem rovněž pomáhala, a to zejména při přípravě dokumentů a při úvodním školení.

#### **5.1 Výzkumné téma**

Tématem výzkumu je řízení procesu adaptace cizinců, kteří jsou zaměstnání v jednom vybraném podniku. Samotné zaměstnávání cizinců je v současné době hlavní strategií mnoha podniků vedoucí k obsazení volných pozic, a to v důsledku současné situace na pracovním trhu, na němž nabídka

práce převyšuje poptávku. V České republice je v současnosti obtížné obsadit neatraktivní místa českými občany, proto se mnoho zaměstnavatelů rozhodlo pro zaměstnávání cizinců. Jak popisuje Robert Trbola a Miroslava Rákoczyová: *„Část pracovních míst s nízkou kvalitou je pro zaměstnavatele velmi obtížné obsadit domácími pracovníky, což vytváří prostor pro uplatnění zahraniční pracovní síly z ekonomicky méně rozvinutých zemí, kteří mzdovou úroveň posuzují v kontextu země původu a kteří jsou současně ochotní akceptovat (dočasně) nízký sociální status v hostitelské zemi výměnou za sociální vzestup po návratu domů“* (Trbola, Rákoczyová, 2011b, s. 10; Massey et al., 1993, Rabušic, Burjanek, 2003, Bommes, Kolb, 2006 ad.). Podle Českého statistického úřadu byla ve 3. čtvrtletí roku 2018 obecná míra nezaměstnanosti 2,3 %. O zaměstnání cizinců ve vybraném podniku se začalo uvažovat v již 2. čtvrtletí roku 2018, kdy obecná míra nezaměstnanosti byla 2,2 %. *„Statistická data o zaměstnanosti a nezaměstnanosti se v rámci ČSÚ publikují z výsledků Výběrového šetření pracovních sil (VŠPS). Hlavním cílem tohoto šetření je získávání pravidelných informací o situaci na trhu práce, umožňující její analýzu z různých hledisek, zejména ekonomických, sociálních a demografických“* (Zaměstnanost, nezaměstnanost, ČSÚ).

Řízení adaptace nových pracovníků je běžnou činností vedení podniků, jejímž cílem je úspěšná adaptace nového pracovníka. Úspěšná adaptace se vyznačuje správně odváděnou prací, která byla novému zaměstnanci přidělena a začleněním se do pracovního kolektivu. Adaptace nových zaměstnanců, kteří nejsou občany ČR, je ztížena jazykovou a kulturní bariérou. Zejména začlenění se do pracovního kolektivu může být ztížené či dokonce nemožné z důvodu neschopnosti komunikovat se svými kolegy – občany České republiky.

## 5.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je popsat, jak podnik XY řídí a pracuje s procesem adaptace nových zaměstnanců, kteří do České republiky migrují za pracovní činnosti. Vzhledem k tomu, že noví zaměstnanci pocházejí z odlišného kulturního i sociálního prostředí, podnik musí této skutečnosti přizpůsobit formu řízení adaptace nových zaměstnanců. Podnik by měl brát v úvahu, že se noví zaměstnanci nenacházejí pouze v novém pracovním prostředí, ale také v novém prostředí kulturním a sociálním. Popis procesu adaptace, tak jak funguje přímo v praxi, zahrnuje analýzu úvodního školení, školení na pracovišti, hodnocení zaměstnanců a také integraci nových zaměstnanců do pracovní skupiny.

## 5.3 Výzkumné otázky

### Hlavní výzkumná otázka:

Jak firma řídí adaptační proces nových zaměstnanců, kteří nejsou občany ČR?

### Vedlejší výzkumné otázky:

Jak probíhá prvotní seznámení se s podnikem a novým pracovním prostředím?

Jak probíhá seznámení zaměstnance s náplní práce a jeho zaškolení?

Jak firma hodnotí adaptaci nových zaměstnanců–cizinců?

Jaké problémy se ve firmě s procesem adaptace zaměstnanců–cizinců objevují?

## 5.4 Vzorkování

Vzorkování bylo záměrné. V případě analýzy dokumentů byly vybírány pouze ty dokumenty, které v sobě zahrnují informace o adaptačním procesu ve vybraném podniku. V rámci metody expertního rozhovoru byli osloveni zaměstnanci, kteří pracují na personálním oddělení a řídí proces adaptace nových zaměstnanců–cizinců. K zapojení do výzkumu byli osloveni také mistři na provoze montáží, a to z toho důvodu, že právě oni jsou v každodenním kontaktu s novými pracovníky.

Ve výzkumu byla použita metoda sněhové koule, v případě neformálních rozhovorů jsem byla odkázána na další zaměstnance podniku XY, kteří pracovali na procesu adaptace nových pracovníků.

## 5.5 Metody sběru dat

Pro realizaci výzkumu jsem zvolila kvalitativní strategii výzkumu. V rámci této strategie jsem zvolila design případové studie, konkrétně deskriptivní případové studie, která má za cíl podrobně a komplexně popsat nějaký jev reálného života v kontextu, ve kterém probíhá a běžně se vyskytuje (Mareš, 2015). Výzkum případové studie zahrnuje studium problému, který je zkoumán prostřednictvím jednoho či více případů v rámci ohraničeného systému. Případová studie probíhá formou hloubkového sběru dat zahrnujícího více zdrojů informací, kterými mohou být pozorování, rozhovory, audiovizuální materiál, dokumenty či zprávy (Creswell, 2007). *„Jednotkou případové studie je případ, což je široké a zastřešující označení. Rozumí se jím hlavní předmět zkoumání v rámci případové studie“* (Mareš, 2015, s. 115). Může se jednat o osobu, organizaci, instituci, ale také o komunitu či nějaký program (Mareš, 2015). *„Vymezení případové studie jako výzkumného přístupu (nikoli výzkumné metody) má své oprávnění, protože taková studie se může provádět pomocí*

*různých výzkumných metod“ (Mareš, 2015, s. 116). Ve výzkumu byla použita z hlediska počtu případů jednopřípadová studie a z hlediska funkce deskriptivní případová studie. V případové studii je důležité stanovit si hranice daného případu. „Stanovit hranice zkoumaného případu lze provést tím, že badatel přesněji vymezí výzkumnou otázku, na niž hledá odpověď a ponechá stranou další zajímavá témata, určí si jasně jednotku analýzy, na niž se chce soustředit“ (Mareš, 2015, s. 136; Yin, 2014, s. 29). „Zpřesnění hranic případu lze také provést tím, že zřetelně stanovíme dobu a místo zkoumání; dobu a sledovanou činnost; výzkumné téma a jeho kontext“ (Mareš, 2015, s. 136; Baxter & Jack, 2008). V této případové studii je případem proces adaptace zaměstnaných cizinců v podniku XY. Případ byl ohraničen pouze na ta oddělení, ve kterých probíhají personální činnosti. Jedná se tedy o oddělení lidských zdrojů a vedoucí pracovníky provozu montáží. Případ byl také ohraničen časově, tedy jak je řízen proces adaptace v období září 2018 až únor 2019 ve vybraném podniku.*

Data byla sbírána pomocí metod analýzy dokumentů, zúčastněného pozorování, polostrukturovaného rozhovoru, a dotazníku. Metody jsou jmenovány v pořadí, ve kterém byly ve výzkumu použity. Avšak metoda analýzy dokumentů probíhala současně s metodou zúčastněného pozorování.

### **Zúčastněné pozorování**

Metoda zúčastněného pozorování byla první metodou sběru dat ve výzkumu. Zúčastněné pozorování proběhlo v průběhu školení při nástupu nových srbských pracovníků do zaměstnání. Pozorování proběhlo v přirozené situaci. Sebe jako výzkumníka bych definovala rolí účastníka jako pozorovatele. *„Účastník jako pozorovatel přijímá roli rovnoprávného člena skupiny, ale účastníci si jsou vědomi jeho totožnosti“ (Hendl, 2016, s. 196). V průběhu zúčastněného pozorování „pozorovatel nefunguje jako pasivní registrátor dat, který stojí mimo předmětovou oblast, nýbrž se sám účastní dění v sociální situaci, v níž se*

*předmět výzkumu projevuje. Je v osobním vztahu s pozorovanými, sbírá data, zatímco se účastní přirozeně se vyvíjejících životních situací“ (Hendl, 2016, s. 197).* Předmětem mého pozorování byli zaměstnanci podniku XY, kteří se aktivně účastnili školení nových zaměstnanců, a také noví zaměstnanci. Pozorovatel může v průběhu pozorování využít k získání dat všechny dostupné prostředky, kterými mohou být rozhovory, deníky, audio i videonahrávky. Hendl definuje čtyři základní kroky zúčastněného pozorování: navázání kontaktu, pozorování, záznam dat a závěr pozorování (Hendl, 2016). Navázáním kontaktu má Hendl na mysli „získat přístup do terénu a vytvořit kontakt s účastníky situace. V mnoha případech je získání přístupu časově náročný úkol. Proto je vhodné se jím zabývat delší dobu před počátkem akce“ (Hendl, 2016, s. 198). Způsob, kterým jsem získala přístup do terénu zmiňuji v kapitole Proveditelnost výzkumu a zvládání rizik. Výzkumník by se měl dále snažit neovlivnit danou skupinu. Výběr klíčového informátora je pro získání informací v rámci kvalitativní strategie výzkumu jednou z možností (Hendl, 2016). Mým klíčovým informátorem byla ředitelka personálního oddělení, která měla zaměstnávání cizinců a proces jejich adaptace na starosti.

Dalším krokem je podle Hendla samotné pozorování, jehož cílem je zachytit široké spektrum situací, které se v dané skupině odehrávají. Prostřednictvím pozorování můžeme kromě zachycení relevantních procesů a problémů, popsat jak prostředí, ve kterém se pozorování uskutečňuje, tak i lidi a události (Hendl, 2016). „Zúčastněné pozorování v sobě nese znaky kvalitativní metody v tom, že ho nelze plně standardizovat. Nepředepisuje žádnou specifickou metodu zaznamenávání informací. Různé typy strukturovaného pozorování brání účasti v životě skupiny“ (Hendl, 2016, s. 200). Já jsem si však před účastí na pozorování stanovila základní kritéria pozorování:

- 1) Průběh a obsah školení

- 2) Snaha porozumět informací ze strany nových zaměstnanců
- 3) Využití technologie a dalších materiálů v průběhu školení
- 4) Překlenutí jazykové bariéry

Zaznamování informací má za cíl zahrnout všechny detaily. Hlavní zásadou záznamu informací je provést záznam z pozorování přímo na místě, aby vjemy byly zachyceny co nejdříve, než budou zapomenuty (Hendl, 2016). „Hlavním prostředkem záznamu při zúčastněných pozorováních jsou terénní poznámky. Kvalita výzkumné akce závisí na pečlivosti a úplnosti terénních poznámek, na jejich smysluplné organizaci“ (Hendl, 2016, s. 201). V terénních poznámkách si výzkumník zapisuje, co v průběhu pozorování slyšel, viděl, zažil. Terénní poznámky se dělí na popisné poznámky, kde je popsáno prostředí, lidi a jejich činnosti, a dále reflektující poznámky, ve kterých výzkumník reflektuje to, co pozoruje a své myšlenky (Hendl, 2016). Záznam z pozorování jsem tvořila ihned po ukončení pozorování, případně v průběhu školení během krátkých přestávek. Záznam z pozorování jsem doplňovala o myšlenky a o otázky, které během pozorování vyvstaly a na které jsem chtěla prostřednictvím dalších metod sběru dat najít odpovědi.

Poslední krokem zúčastněného pozorování je závěr pozorování. „Po shromáždění potřebných dat nastane okamžik odpoutání od zkoumané skupiny“ (Hendl, 2016, s. 202). Ukončení kontaktu se skupinou se doporučuje provést stejně důkladně jako navázání kontaktu. Výzkumník by se měl rozloučit přirozenou a přátelskou formou, aniž by narušil vztahy v dané skupině, ale také vztah mezi výzkumníkem a danou skupinou (Hendl, 2016). Po ukončení pozorování jsem se se zaměstnanci podniku XY definitivně neloučila, naopak jsem si s ředitelkou personálního oddělení domluvila další návštěvu podniku za účelem rozhovoru.



V průběhu pozorování došlo k několika neformálním rozhovorům. „*Neformální rozhovor se spoléhá na spontánní generování otázek v přirozeném průběhu interakce (např. během zúčastněného pozorování v terénu). Informátor si přitom ani nemusí uvědomit, že jde o explorační rozhovor*“ (Hendl, 2016, s. 179). V průběhu školení nových pracovníků jsem některé informace zjistila prostřednictvím rozhovorů, které mezi sebou vedli zaměstnanci podniku XY. V průběhu pozorování jsou tedy vizuální vjemy obohaceny o vjemy sluchové, čichové i pocitové (Hendl, 2016).

### **Analýza dokumentů**

Analýza dokumentů je další metodou, která byla ve výzkumu použita ke sběru dat. Do výzkumu byly zahrnuty takové dokumenty, které souvisely s adaptačním procesem nových zaměstnanců a které byly terénem nabídnuty. Analýzována tedy byla příručka pro nové zaměstnance podniku XY, prezentační video daného podniku, a další dokumenty, které noví zaměstnanci dostali při úvodním školení. Jednalo se tedy o mapy místa ubytování a pracoviště, autobusové spojení mezi těmito místy a mezi místem ubytování a městem Olomouc. „*Za dokumenty se považují taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum. Výzkumník se tedy zabývá tím, co je již k dispozici, ale musí to vyhledat*“ (Hendl, 2016, s. 208). Poslední zmíněné dokumenty, tedy ty, které dostali noví zaměstnanci před úvodním školením, jsem ve skutečnosti tvořila já. Ačkoliv tedy nejsou podle Hendla vhodné pro analýzu, přesto je považuji za důležité, protože tyto dokumenty umožnily srbským zaměstnancům orientovat se v prostředí a rychleji se na něj adaptovat. Analýza příručky pro nové zaměstnance a prezentačního videa je zakomponována do kapitoly č. 6.

## **Expertní rozhovor**

Expertní rozhovor byl provedený se dvěma zaměstnanci personálního oddělení podniku a s ředitelkou personálního oddělení. Rozhovor měl podobu polostrukturovaného rozhovoru. Měla jsem tedy stanoveny okruhy témat, které vyplynuly ze zúčastněného pozorování a analýzy dokumentů, a pro které jsem hledala další informace. Předem nachystaný seznam s okruhy témat má podle Hendla „zajistit, že se skutečně dostane na všechna pro tazatele zajímavá témata“ (Hendl, 2016, s. 178). Pořadí témat si v průběhu rozhovoru volí výzkumník sám (Hendl, 2016). Okruhy témat, které jsem si stanovila v průběhu příprav na rozhovory byly následující: hodnocení srbských zaměstnanců, stanovená délka adaptačního procesu, průběh zaškolování, integrace do pracovní skupiny, komunikace, zpětná vazba od srbských zaměstnanců na adaptaci, využití služeb Integrovaného centra a posledním okruhem byly kroky pro získání dlouhodobého povolení. Rozhovor nebyl natáčen na diktofon či jiné zařízení, které zachycuje zvuk. Zdůvodnění mého rozhodnutí pro nevyužití diktafonu je uvedeno v podkapitole Proveditelnost výzkumu a zvládání rizik.

## **Dotazník**

Ve výzkumu byla pro sběr dat použita také metoda dotazníku. Dotazník byl poslední metodou sběru dat ve výzkumu a jeho účelem bylo ověřit si již získaná data. Prostřednictvím dotazníku tedy probíhala datová triangulace, současně také metodologická triangulace. V průběhu výzkumu jsem předběžné výsledky porovnávala s dosavadními poznatky, teoriemi a literaturou, což vedlo k triangulaci teoretické. Jak píše Hendl: „*Tento typ dotazování se používá obvykle k osvětlení interpretací získaných pozorováním a jinými typy dotazování*“ (Hendl, 2016, s. 190). K vyplnění dotazníku byli osloveni vedoucí provozu montáží, tedy mistři, kteří jsou v každodenním kontaktu s novými srbskými zaměstnanci. Dotazník obsahoval 1 otevřenou

otázku a 5 uzavřených otázek, které se zabývaly tématy adaptace nových zaměstnanců, integrace a hodnocení nových zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že mistři v průběhu pracovního dne nemají příliš volného času k vyplňování dlouhého dotazníku, volila jsem tedy uzavřené otázky, kterými jsem se snažila podpořit návratnost dotazníků. Otázky byly formovány tak, aby byly srozumitelné pro vedoucí pracovníky montáží. Dotazník ve své finální podobě je k nahlédnutí v příloze č. 3. Návratnost dotazníků hodnotím pozitivně. Z 13 dotazníků se mi jich vrátilo celkem 9.

U otevřené otázky: *Jaké problémy v procesu adaptace srbských pracovníků identifikujete?* se mistři do určité míry shodovali. Identifikovanými problémy byla zejména problém s komunikací, která je dána jazykovou bariérou, problém se sociální integrací do pracovní skupiny a problém s vysokou absencí srbských zaměstnanců. U uzavřených otázek byly odpovědi různější, avšak nabývaly spíše negativního směru. U první otázky: *Jak hodnotíte adaptační proces pracovníků?* úspěšně hodnotí 3 mistři, neúspěšně 5 mistrů a 1 mistr nehodnotí adaptační proces ani úspěšně ani neúspěšně, slovně hodnotil, že srbským pracovníkům trvá se začlenit do pracovní skupiny. *Komunikaci mezi mistry a srbskými pracovníky* (otázka č. 2) je mistry hodnocena jako problémová, přičemž 5 mistrů hodnotí vzájemnou komunikaci s mírnými problémy, 4 mistři s velkými problémy. Otázku č. 4: *Jaká je atmosféra na pracovišti mezi srbskými a českými pracovníky?* měli mistři ohodnotit známkou 1–5, které se používají k hodnocení na základních a středních školách. U této otázky je u většiny odpovědí shoda – mistři (v počtu 7) hodnotí atmosféru na pracovišti známkou 3, tedy jako dobrou. Jeden mistr hodnotí známkou 4 a jeden mistr známkou 5, tedy nedostatečně. Poslední dvě otázky se zaměřovaly na *spolupráci mezi srbskými a českými pracovníky*. Spolupráce je rozdělena do dvou otázek, přičemž jedna otázka se zabývá nařízenou spoluprací a druhá

samovolnou spolupráci mezi srbskými a českými pracovníky. K nařízené spolupráci podle mistrů dochází, pouze 1 mistr uvedl, že mezi srbskými a českými pracovníky nedochází ke spolupráci ani v případě, že ji nařídí. Jeden mistr otázku vůbec nehodnotil, protože podle jeho slov spolupráci nenařizuje. U samovolné spolupráce podle mistrů spíše nedochází, pouze 2 mistři uvedli, že ano. Opět 1 mistr neodpověděl, zda ano či ne, pouze slovně doplnil, že neví.

Výsledky dotazníků potvrzují již zjištěné informace. Největším problémem je neúspěšná sociální integrace srbských pracovníků do pracovní skupiny, která je dána jazykovou bariérou, která ztěžuje možná až znemožňuje komunikaci. Neúspěšná komunikace pak ovlivňuje atmosféru na pracovišti, kterou mistři hodnotí jako dobrou, není tedy ani pozitivní ani negativní. Spolupráce mezi srbskými a českými pracovníky závisí na tom, zda je nařízená či nikoliv. Pokud je spolupráce mistry nařízená v pracovní skupině se odehrává, k samovolné spolupráci však příliš nedochází. Jeden dotazník se od ostatních výrazně lišil. Odpovědi v něm byly pouze negativní: adaptační proces byl hodnocen jako neúspěšný, komunikace mezi mistry a srbskými pracovníky hodnocena jako velice problémová, atmosféra na pracovišti ohodnocena známkou 5 a ke spolupráci nedochází ani po nařízení, ani samovolně. Tento dotazník potvrzuje informaci, kterou jsem se dozvěděla v rámci neformálního rozhovoru, a to, že problém s integrací srbských pracovníků není pouze na úrovni jejich spolupracovníků, ale také na úrovni jejich přímých nadřízených, mistrů. Někteří mistři mají se zaměstnáváním cizinců v podniku problém. Je to zejména dáno kvůli špatné komunikaci a již zmiňované jazykové bariéře.

## 5.6 Proveditelnost výzkumu, zvládání rizik

Ve vybraném podniku jsem vypomáhala s agendou a dalšími úkoly ještě před zvažováním možnosti výzkumu. V průběhu té doby jsem se rozhodla pro téma řízení adaptačního procesu nových zaměstnanců a o možnosti výzkumu jsem v podniku XY diskutovala s vedením personálního oddělení. V průběhu vykonávání praxe jsem se do pracovní skupiny dostala do takové míry, že jsem již nebyla považována za úplného cizince, ale samozřejmě se nejednalo o úplnou integraci do skupiny zaměstnanců personálního oddělení. Stále jsem byla studentka, která přichází zvenčí. Myslím si však, že přístup k informacím jsem měla díky předchozí spolupráci jednodušší. Nicméně jsem se jako studentka k úplným informacím nedostala. V době úvodního školení jsem nebyla pouze pozorovatelem, ale úvodního školení jsem se přímo účastnila. Metoda zúčastněného pozorování má riziko v tom, že se nelze plně soustředit na pozorování vybraného objektu. Proto tato metoda nemohla být jedinou použitou metodou sběru dat v tomto výzkumu. Nicméně je podle mého názoru výhodou této metody, že se zúčastněný pozorovatel dostane k informacím, ke kterým by se nezúčastněný pozorovatel nedostal. Ve výzkumu považuji metodu zúčastněného pozorování jako silnou stránku výzkumu, protože cílem výzkumu je popsat, jak podnik řídí proces adaptace srbských zaměstnanců. Nejen že jsem řízení adaptace viděla, ale také jsem se na něm aktivně podílela. Tato silná stránka však může být i rizikem, protože se již nejedná o úplnou objektivitu výzkumníka. Nicméně, vzhledem k tomu, že cílem je pouze popis nikoli hodnocení řízení procesu adaptace, toto riziko nepovažuji za reálné.

Dalším rizikem výzkumu je vůbec prostředí, ve kterém se výzkum odehrával. Jedná se o organizaci, ve které existuje určitá organizační struktura spolu s komunikačními kanály a ve které jsou vztahy v zásadě formálně

stanoveny. Lidé jsou v organizaci primárně za účelem vykonávání pracovní činnosti, a proto jsem musela počítat s tím, že zde není příliš prostoru pro formální rozhovory. Výzkum je podle mého názoru vždy ovlivněn prostředím, ve kterém se odehrává. S tímto rizikem jsem nemohla mnoho dělat. Jediným opatřením jsou opakované rozhovory ať už neformální či formální podoby, nicméně se nemůže jednat o hloubkové rozhovory. V průběhu rozhovorů by nebylo vhodné použít diktafon, protože je zde riziko, že na diktafon informátoři neřeknou veškeré potřebné informace. To může být zapříčiněno strachem o své pracovní místo. Já sama v tomto případě považuji používání diktafonu v průběhu rozhovoru za neetické.

Důležitými aspekty výzkumu jsou konstruktová validita a reliabilita (Mareš, 2015). Konstruktové validity jsem se snažila naplňovat pomocí využití více zdrojů dat. V průběhu výzkumu jsem použila celkem 4 metody sběru dat, v rámci kterých byly ověřovány získané informace a současně byli osloveni různí informátoři. K naplnění reliability Mareš doporučuje pečlivé vedení protokolu o výzkumu a analýzy, zda nedošlo k pochybení či zkreslení dat (Mareš, 2015). V průběhu výzkumu jsem si vedla záznamy, ke kterým jsem se vracela v průběhu dalších metod sběru dat, ale také v průběhu analýzy dat.

## 5.7 Analýza dat

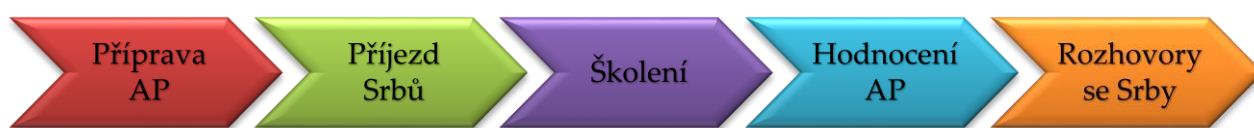
Na rozdíl od kvantitativní strategie výzkumu nemá případová studie jasně stanovený postup analýzy dat. Výzkumník si tedy volí vlastní postup analýzy dat (Mareš, 2015). „Data získaná v rámci případové studie je třeba analyzovat, abychom výsledky analýzy mohli interpretovat a vyvodit určité závěry“ (Mareš, 2015, s. 129). Není možné ve výzkumu přesně identifikovat okamžik, kdy začíná analýza dat (Hendl, 2016). Analýza nastává ve chvíli „přiřazení významu pronímu dojmu v terénu, ale také to je konečná kompilace dat a poznatků.“

*Kvalitativní studie se opírá o zcela běžné formy uvažování. Každý jedinec má vyvinuté schopnosti, jak se orientovat při setkání s neznámými objekty a fenomény“ (Hendl, 2016, s. 230). Význam dat se často hledá v pravidelnostech a konzistencí za určitých podmínek. Význam dat jsme někdy schopni nalézt v jedné události, častěji však dochází k nalezení významu dat v opakujících se několika událostech nebo případech. Někdy lze předpokládat pravidelnosti předem, jindy až v průběhu samotné studie (Hendl, 2016).*

Vzhledem k tomu, že se jedná o deskriptivní případovou studii, jejíž cílem je podrobně popsat určitý jev, který se vyskytuje v reálném životě, analýza dat spočívá v podrobném popisu daného jevu. Yin doporučuje detailně popsat zkoumaný případ (Mareš, 2015). Výsledky výzkumu budu nadále porovnávat s literaturou, která na téma adaptace nových zaměstnanců obsahuje řadu odborných publikací. V průběhu výzkumu byly odhaleny i situace, které byly na začátku výzkumu nepředpokládané. Tato data se v průběhu výzkumu často opakovala, a v rámci analýzy proběhlo opět porovnání s odbornou literaturou.

## 6 Případová studie adaptačního procesu srbských zaměstnanců v podniku XY

Tato kapitola se zabývá deskripcí adaptačního procesu srbských pracovníků v podniku XY. Tento adaptační proces je znázorněn graficky (viz obrázek č. 1<sup>2</sup>) a dále je podrobně popsán v následujících podkapitolách. Kroky řízení adaptačního procesu se podobají krokům, které navrhuje Bedrnová s Novým pro řízení adaptačního procesu manažery (viz podkapitola 2.6 Kroky v řízení adaptace). Avšak řízení adaptačního procesu podniku XY bylo odlišné už v samotném objektu adaptačního procesu. Většina manažerských a odborných publikací se zabývá řízením adaptačního procesu jednotlivce, který je zároveň občanem ČR. Tato situace je samozřejmě v českém prostředí obvyklá. Nicméně řízení adaptačního procesu podniku XY je odlišné v tom, že objektem adaptačního procesu je poměrně velká skupina nových pracovníků,



Obrázek 1: Fáze adaptačního procesu v podniku XY

---

<sup>2</sup> Zkratkou „AP“ se myslí adaptační proces.



kteří navíc pochází z cizí země. Adaptační proces tedy musel být této skutečnosti přizpůsoben.

Bedrnová s Novým vytvořili 10bodový postup pro řízení adaptace nového pracovníka, který bych kategorizovala do několika oblastí: příprava adaptačního procesu, představení podniku, školení na pracovišti, seznámení s pracovní skupinou a hodnocení adaptačního procesu. Přičemž do oblasti přípravy adaptačního procesu spadá příprava před samotným adaptačním procesem, ale také individuální přizpůsobení adaptačního procesu jednotlivým zaměstnancům, které závisí na zlepšení jejich slabých stránek týkajících se pracovní činnosti (Bedrnová, Nový, 2007). Postup při řízení adaptace v podniku XY se v mnoha oblastech shoduje, ačkoliv kroky při řízení adaptačního procesu nebyly zcela shodné. Podnik XY se na adaptační proces připravoval ještě před příjezdem srbských zaměstnanců, a to hlavně s důrazem na jazykovou a kulturní bariéru. Následně byl v případě potřeby upraven adaptační proces srbských zaměstnanců, a to podle jejich možností. Někteří se již po několika týdnech učili další operace.

Představení podniku a školení na pracovišti zahrnují do jedné fáze adaptačního procesu podniku XY. V rámci školení byl novým zaměstnancům představen podnik, současně prošli školení BOZP, seznámením se a školením na konkrétním pracovišti. Seznámení nových zaměstnanců se skupinou, a naopak – seznámení skupiny s novými zaměstnanci probíhalo průběžně v rámci školení na pracovním místě. Hodnocení probíhalo průběžně, na nějž podnik reagoval úpravou adaptačního procesu. Závěrečné hodnocení probíhalo po 3 odpracovaných týdnech. V rámci fází adaptačního procesu podniku XY mám uvedenou jako poslední fázi rozhovory se Srby. Tato fáze proběhla po cca 3 měsících a byla zaměřena na individuální spokojenost ve firmě.

## 6.1 Příprava adaptačního procesu

Samotná příprava procesu adaptace srbských zaměstnanců probíhala ještě před jejich příjezdem. Úkolem personálního oddělení bylo nachystat veškeré potřebné dokumenty. Každý z nových zaměstnanců dostal při úvodním školení složku s pracovní smlouvou, která byla stanovena na dobu určitou, tedy od 7. září do 29. listopadu roku 2018. Pracovní smlouva byla vázána na pracovní povolení cizinců. Ke smlouvě obdrželi také dohodu o srážkách ze mzdy a mzdový výměr. V dohodě bylo stanoveno, že bude zaměstnancům sražena ze mzdy částka za zakoupené obědy a občerstvení ve firemní kantýně. Oba dokumenty spolu s pracovní smlouvou měly srbský překlad, který zaměstnancům zůstal. Ve složce byly další dokumenty, které měly napomoci k orientaci nových zaměstnanců, jak na firemní prostředí, tak na prostředí cizí země. Pro snadnější orientaci v prostoru mimo pracovní prostředí měli k dispozici informační leták o Olomouci v anglickém jazyce, dále dopravní spojení z ubytovny na pracoviště a z ubytovny do města Olomouc, mapky Olomouce a místa ubytování. Pro orientaci v prostředí podniku měli cizinci k dispozici příručku pro nové zaměstnance a také jídelníček na první 2 týdny. Oba dokumenty byly přeloženy do srbského jazyka. Michael Armstrong považuje příručku pro pracovníka jako užitečnou formu předávání veškerých informací, které by měl pracovník znát (Armstrong, 2007). Příručka pro nové zaměstnance ze Srbska obsahovala: (Příručka pro nového zaměstnance podniku XY):

- a) **Základní údaje o podniku a stručné představení historie.** Základní údaje o společnosti uváděly název a sídlo firmy a také obchodní jméno, právní formu, místo výkonu práce, IČO a DIČ. Historie podniku je v příručce popsána stručně pouze v jednom odstavci.

- b) Vize podniku a její hlavní firemní hodnoty.** Hodnoty podniku jsou otevřenost, myšlení a kreativita, týmový duch a motivace lidí, odpovědnost a respektování lidí, efektivita a produktivita procesů, zaměření na cíle a výsledky, zaujatost a trvalé zlepšování. Znalost vize podniku a firemních hodnot souvisí se snadnější adaptací nového zaměstnance do firemní kultury.
- c) Politika kvality a environmentu.** Tato část příručky podává novým zaměstnancům informace o cílech podniku: zachovávat vysoký standart kvality, trvale uspokojovat očekávání zákazníků, dbát na ochranu životního prostředí, ale také dodržovat pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. *„Zvyšování povědomí pracovníků o kvalitě výrobků a environmentálních aspektech, které jsou spojeny s jejich činností, vytvoří společnost podmínky, aby uspokojila své zaměstnance i své zákazníky“* (Příručka pro nového zaměstnance firmy XY, s. 7).
- d) Zdravotní péče.** Spolu s následujícími body e-h se jedná o praktické informace potřebné ke každodennímu pohybu v prostorách firmy. V oblasti zdravotní péče jsou uvedeny kontaktní údaje na lékaře a ordinační hodiny. Lékaři pro zaměstnance firmy zajišťují vstupní, preventivní a výstupní prohlídky, ale také naléhavá ošetření. Zde se mohou cizinci obrátit v případě nemoci.
- e) Závodní stravování.** V kapitole závodní stravování je novým zaměstnancům k dispozici informace o nároku na 1 dotované jídlo pro zaměstnance při odpracování min. 3,5 hodiny, v případě odpracování 11,5 hodiny má zaměstnanec nárok na 2 dotovaná jídla. Zaměstnanec má možnost si vybrat z několika druhů jídel. Objednávání a úhrada je zajištěna prostřednictvím čipových karet, které noví zaměstnanci dostali při nástupu na úvodní školení. Pro lepší orientaci si noví zaměstnanci po úvodním školení objednali pod dozorem personálního

pracovníka obědy na další týden. Poslední informací ohledně stravování je uvedena provozní doba jídelny a kantýny.

- f) **Pravidla pro pohyb v areálu firmy.** Pro nového zaměstnance jsou zde představeny základní pravidla pro vstup, odchod a pohyb v areálu firmy. Při vstupu je povinností zaměstnance prokázat se platným zaměstnaneckým průkazem. Zaměstnanec se může pohybovat pouze v těch částech firmy, které souvisí s vykonáváním jeho pracovní činnosti nebo plněním zadaného úkolu. V případě kouření je zaměstnanec povinen kouřit pouze na vyhrazených místech. V šatnách se zaměstnanec smí pohybovat pouze v době přestávek, v době příchodu a odchodu ze zaměstnání. Dalším pravidlem pohybu v areálu firmy je zdržování se pracovníka v areálu pouze po dobu pracovní činnosti a po dobu osobní hygieny a převlečení. V případě vstupu pracovníka do areálu mimo pracovní dobu za účelem vyřizování jiných záležitostí, je pravidlem zdržet se pouze na dobu nezbytně nutnou k vyřízení těchto záležitostí.
- g) **Zaměstnanecká čipová karta.** Zaměstnaneckou kartu dostávají noví zaměstnanci při úvodním školení. Ačkoliv je na školení vysvětleno k čemu zaměstnanecká karta slouží, tato informace je uvedena také v příručce pro nového zaměstnance. Zaměstnanecká karta novému zaměstnanci slouží k evidenci docházky. Zaměstnanec při příchodu a odchodu ze zaměstnání přikládá u vrátnice čipovou kartu k terminálu, který se nachází po jeho pravé straně. Terminál k zaznamenávání odchodu z areálu firmy je doplněn o možnost zadání důvodu odchodu, např. z důvodu dovolené, návštěvy lékaře atd. Čipová karta dále slouží k odběru obědů a chlazeného jídla a k bezhotovostnímu nákupu v kantýně, přičemž denní limit je stanoven na 200 Kč. Výše útraty za jeden měsíc je pak zaměstnanci sražena ze mzdy.

**h) Postup při ztrátě karty, při onemocnění, při žádosti o dovolenou, při neschopnosti dostavit se do zaměstnání z naléhavých důvodů.**

Poslední informací uvedenou v příručce pro nového zaměstnance jsou postupy řešení při různých situacích. Jsou zde uvedeny řešení při ztrátě či zapomenutí čipové karty, při onemocnění, při žádosti o dovolenou nebo při neschopnosti dostavit se do zaměstnání z naléhavých důvodů.

Při porovnání s příručkou pro nové zaměstnance – občany České republiky se příručka pro Srby liší v množství informací. Příručka určena pro srbské zaměstnance byla upravena, podle toho, které informace potřebují k pracovní činnosti, pohybu v areálu a k orientaci v prostoru. Proto nejsou v upravené příručce informace o dopravní dostupnosti podniku pro osobní motorová vozidla a informace ohledně parkování. Cizinci jsou ubytováni 6 km od místa výkonu práce a do zaměstnání se dopravují autobusovou dopravou, která trvá 11 minut. Při sestavování příruček pro zaměstnance fima nepočítala u srbských zaměstnanců s vlastnictvím osobního vozidla a dopravováním se do práce prostřednictvím vlastního majetku (auta, kola, motorky). Dále nejsou v upravené příručce uvedeny důležitá telefonní čísla na personální oddělení, mzdovou účetnu, vrátnici a další provozy. Je to z toho důvodu, že Srbové neumí anglicky ani česky, a proto by telefonní komunikace nebyla možná. Mimo tyto informace, které nejsou pro potřeby Srbů nutná, nejsou součástí příručky hlavní etapy historie společnosti, výroby společnosti, informace o trvalém zlepšování v rámci, kterého mohou zaměstnanci podat návrh na zlepšování v oblasti kvality výrobku, bezpečnosti práce, pracovních podmínek, snížení materiálových, mzdových a režijních nákladů. V příručce pro Srby není také informace o odborové organizaci a o kolektivní smlouvě.

## 6.2 Příjezd Srbů do ČR

Příjezd Srbů do České republiky, konkrétně na smlouvenou ubytovnu, se konal 5. září v ranních hodinách. Na ubytovně již čekala zaměstnankyně personálního oddělení spolu s tlumočnickem. Hned den příjezdu byla polovina nových zaměstnanců odvedena na lékařskou prohlídku závodními doktory. Druhá polovina se na prohlídku dostavila další den, tedy 6. září. Proces lékařských prohlídek měla na starosti jiná pracovnice personálního oddělení. Úvodní školení a školení BOZP probíhal v nástupní den, tedy 7. září. Srbové byli rozděleni na 2 skupiny, podle nástupu na ranní a odpolední směnu. Od doby jejich příjezdu na ubytovnu po nástup na pracovní místo měli k dispozici tlumočnicka, který byl potřebný zejména u vstupní prohlídky a také v průběhu školení. Podnik XY využívá i nadále služeb tlumočnicka, který zprostředkovává informace oběma stranám. O komunikaci je více uvedeno v podkapitole 6.6.

## 6.3 Úvodní školení

Školení začalo představením jednatelů společnosti, kteří jsou v podniku v současnosti dva. Zaměstnancům jdoucím na ranní směnu se jednatelka představila srbsky, zaměstnanci jdoucím na odpolední směnu měli možnost se setkat s druhým jednatelem, jehož slova překládal do srbštiny překladatel. Po představení jednatelů společnosti bylo novým zaměstnancům spuštěno prezentační video firmy, které je dostupné na oficiálních webových stránkách firmy. Video trvalo necelé 2 minuty, přesně 1:48. Ve videu byly zobrazeny všechny provozy podniku: montáže, lisovna i smaltovna. Účelem prezentačního videa je prezentovat firmu v co nejlepším světle, proto se zde objevovaly záběry na opravenou administrativní budovu. Tyto záběry, zejména ke konci videa, vzbuzují pocit, že se pracovní činnost nových

zaměstnanců bude odehrávat zejména tam, což ovšem není pravda. Na exteriéry provozů nebyly ve videu záběry. Ve videu byly záběry pracujících zaměstnanců firmy, kteří byli upravení a vzbuzovali přirozený dojem. Cílem videa bylo také poukázat na moderní technologie, které zaměstnanci využívají každý den. Vzhledem k tomu, že k videu byla připojena hudba, nebyl slyšet hluk, který je na provozu zcela běžný. Video tedy novému zaměstnanci dává představu o pracovní činnosti a pracovním prostředí. Vzhledem k tomu, že je video dostupné na stránkách firmy, může si potenciální zájemce o zaměstnání utvořit představu ještě před zasláním životopisu (Prezentační video podniku XY).

V rámci úvodního školení, které vedla ředitelka personálního oddělení spolu se svými zaměstnanci, byly novým zaměstnancům vysvětleny dokumenty, které obdrželi ve složce. Byly podepsány veškeré smlouvy a další dokumenty. Školení obsahovalo základní informace, které měly novým zaměstnancům ulehčit proces adaptace do firemního a sociálního prostředí. Jednalo se o vysvětlení mzdy a nerovnoměrné pracovní doby, o plán směn na měsíc září a informace o možnosti přesčasů. Možnost přesčasů byly explicitně uvítány v druhé skupině, která se skládala z 5 mužů, kteří se vyjádřili, že přesčasy jsou u nich vítané, protože přijeli vydělat peníze. Příjezd do České republiky je tedy primárně za účelem výdělků. Dále jim bylo vysvětleno dopravní spojení do práce a z práce. Noví zaměstnanci dostali měsíční jízdenku na autobusovou dopravu, kterou se prokazují při nástupu do autobusu. Nákup jízdenek pro srbské zaměstnance má na starosti personální oddělení. Bylo jim vysvětleno použití čipové karty, kterou potřebovali při příchodu a odchodu z práce a při objednávání obědů a nakupování občerstvení ve firemní kantýně. Čipová karta a její fungování jim byla

prakticky ukázána při objednávání obědů na další týden, každý si tak mohl vyzkoušet, jak čipová karta funguje.

Po úvodním školení následovalo školení BOZP, kterého se ujal firemní pracovník bezpečnosti práce. Srbským zaměstnancům sděleny informace o vhodném pracovním oblečení a obuvi a představeny typy pracovních rukavic a další ochranné pomůcky. Pracovník bezpečnosti práce jim sdělil, jak se vhodně pohybovat na svém pracovišti i mimo něj. Vzhledem k neutále projíždějícím vozíkům v areálu firmy, kladl důraz na obezřetnost. V rámci školení BOZP bylo důležité zmínit, že v areálu firmy jsou vyhrazená místa vhodná pro kouření. Na projektovaných fotografiích byly ukázány úrazy, ke kterým došlo v důsledku porušení bezpečnostních pravidel. Na modelu spotřebiče bylo srbským zaměstnancům ukázáno, které části a jak chytat a které je naopak lepší nechat spadnout na zem, aby se vyhnuli poranění. Také jim byl vysvětlen postup při úrazu, že je tedy nutné úraz ihned nahlásit a nějakým způsobem prokázat. Vzhledem k tomu, že jsem se účastnila školení BOZP pro české pracovníky nebo pracovníky z ciziny, kteří však ovládali český jazyk, bylo patrné, že pro srbské pracovníky bylo školení BOZP zaměřeno více na praktickou ukázkou. Ačkoliv jim bylo řečeno, jak postupovat, pro snadnější pochopení jim byl postup také názorně předveden, například při uchopování ostrých částí k sestavení elektrospotřebičů.

Po školení BOZP se pracovník bezpečnosti práce s novými zaměstnanci vydal na již konkrétní pracoviště montáží i s tlumočnickem. Noví zaměstnanci si prošli celý provoz montáží, byly jim vysvětleny jednotlivé linky a místa na páse. Po návštěvě provozu montáží se novým zaměstnancům představili mistři – jejich přímí nadřízení. V té chvíli byli na pracovišti přítomni 3 mistři z celkového počtu 12 mistrů. Vedoucí montážní linky již měla nové zaměstnance rozdělené do skupin, ale na žádost ředitelky personálního



oddělení si srbsští zaměstnanci skupiny volili sami. Podle ředitelky je lepší, aby se seřadili do skupin, jak jím to vyhovuje, jak se znají, aby se tedy cítili lépe a v případě potřeby si navzájem pomohli. Celkově se paní ředitelka snažila navodit dobrou atmosféru, nabádala ostatní, aby se více usmívali, ať nemají noví zaměstnanci pocit, že zde nejsou vítáni.

Konkrétní školení na páse již bylo bez přítomnosti tlumočnicka. Zaškolení nových zaměstnanců probíhalo formou názorné ukázky. Podle slov jednoho mistra: „*Kdo chce pracovat, ten se to naučí hned*“. Obavy byly projeveny spíše ohledně začlenění se do pracovní skupiny, a to zejména z důvodu jazykové bariéry. Později se ukázalo, že obavy byly oprávněné. U některých nových zaměstnanců bude adaptace na práci a nové prostředí snazší, protože v podniku již krátce pracovali minulý rok (2017) na přelomu října a listopadu.

Postup vysvětlení hlavních bodů příručky pro nové zaměstnance a následně zavedení nových pracovníků na konkrétní pracoviště doporučuje také Armstrong. Uvedením nového pracovníka na pracoviště svým nadřízeným má podle Armstronga několik cílů. Nový pracovník se v novém prostředí cítí dobře, zvýší se tím jeho zainteresovanost na práci a organizaci, jsou mu poskytnuty základní informace o pracovních podmínkách, je informován o výkonových normách a o očekávaném chování a v poslední řadě je také nový pracovník informován o svých možnostech dalšího vzdělávání a kariérního postupu (Armstrong, 2007).

#### **6.4 Hodnocení srbských zaměstnanců**

Zaměstnanci byli hodnoceni po 3 týdnech vykonávání pracovní činnosti. Hodnocení se týkalo oblasti plnění norem, počet zvládnutých operací, kvality a využití fondu pracovní doby, tedy zda řádně chodí do práce. Kromě těchto základních oblastí se hodnocení zabývalo také chováním

zaměstnanců mimo areál podniku. Konkrétně byli zaměstnanci hodnoceni podle toho, zda na ně byly podány majitelem ubytovny nějaké stížnosti. Celkově však hodnocení dopadlo pozitivně. Vedení podniku se rozhodlo všechny hodnocené zaměstnance nadále zaměstnávat.

V rámci hodnocení se ukázalo, že někteří srbští zaměstnanci jsou šikovnější a zvládají více operací, někteří se pomaleji adaptují na pracovní činnost a zatím zvládají méně operací. Tento jev však není ničím ojedinělým, i v řadách českých zaměstnanců jsou výkonnější a méně výkonní lidé. V průměru srbští zaměstnanci zvládají 2–3 operace. Z původních 30 srbských zaměstnanců muselo ze zdravotních důvodů 6 z nich opustit ČR a vrátit se do Srbska.

## **6.5 Rozhovory se srbskými zaměstnanci**

V průběhu 3 měsíců se na personální oddělení donesly informace o tom, že srbští zaměstnanci v podniku nechtějí zůstat kvůli nízkým mzdám. Personální oddělení na tuto situaci zareagovalo a rozhodlo se s každým srbským zaměstnancem pohovořit o tom, jak jsou v podniku spokojeni a zda se potýkají s nějakými problémy i mimo pracovní prostředí. V rámci individuálních rozhovorů přizvali překladatelku, která pochází z Bosny a Hercegoviny a která v České republice vystudovala personalistiku. Rozhovory poukázaly na to, že informace o odchodu z podniku se týkaly pouze 2 zaměstnanců, kteří byli nespokojeni s finančním ohodnocením. Ostatní zaměstnanci se v rozhovorech vyjádřili, že se jim v podniku líbí a chtějí v něm i nadále pracovat. Někteří srbští zaměstnanci projevili ochotu začít se učit česky, protože i oni sami si jsou vědomi jazykové bariéry. Kromě jazykové bariéry identifikovali Srbové problém, který se týkal nepochopení výplatní pásky. Systém mezd je u nás podle zaměstnanců personálního oddělení

odlišný než v Srbsku, což pochopitelně bylo důvodem tohoto problému. Zaměstnanci personálního oddělení se srbským zaměstnancům snažili mzdový systém ČR vysvětlit. Dalším problémem, který Srbové zmínili byla ubytovna. Majitel ubytovny ubytoval na patře, kde bydlí Srbové, Rumuny a Bulhary, kteří ve společných prostorách neudržovali pořádek, což vedlo ke konfliktu. Konflikt byl následně vyřešen přestěhováním Rumunů a Bulharů jinam.

V rozhovorech se Srbové zmínili o tom, že se chtějí naučit více operací, protože zvládnutí více operací sebou nese lepší finanční ohodnocení. Problém je v tom, že čekají, že jim tahle možnost bude nadřízenými nabídnuta. Odpovědí zaměstnanců personálního oddělení bylo, že pokud se chtějí naučit více operací, musí si o to říct. Tento komunikační problém může být zapříčiněn v kultuře, ze které Srbové pochází. A to konkrétně v dimenzi, kterou Hofstede nazývá vzdálenost moci, kde se Srbsko nachází na 8. místě (Hofstede, 2006). Jedná se tedy o kulturu s vysokou vzdáleností moci, což může u srbských zaměstnanců vyvolávat pasivitu a strach říct si o další posun v pracovní činnosti. Srbové se v rámci rozhovorů zmínili o tom, že jim nevyhovuje momentální rozdělení skupiny podle ovládaných operací. Srbové sami pociťují problém s jazykovou bariérou a neochotou českých zaměstnanců být nápomocní. Bohužel jiné řešení není, tato situace je obtížná jednak pro samotné cizince, a jednak pro kontinuitu výroby. Tato nevěle být ve skupině s českými zaměstnanci odpovídá problému se sociální integrací. S tímto problémem se zabývá také Tollarová, která diskutuje hranice mezi cizinci a majoritou. Cizinci dávají přednost vztahům, kontaktům a známostem právě uvnitř jejich skupiny než vztahům s majoritou. Nicméně se tak stává i u majoritní společnosti. Právě překročení hranic je důležitým kritériem pro integrování cizince (Tollarová, 2006).

## 6.6 Interpretace závěru deskripce adaptačního procesu

V průběhu výzkumu se informátoři zmiňovali o problému, který nastal v průběhu adaptačního procesu srbských zaměstnanců a který nadále setrvává. Podle personálního oddělení podniku XY se srbští zaměstnanci adaptovali na pracovní činnost úspěšně. Ačkoliv mistři hodnotí adaptační proces Srbů spíše negativně, je to zapříčiněno právě problémovou integrací do pracovní skupiny. Jako úspěšnou hodnotí zaměstnanci personálního oddělení také orientaci srbských zaměstnanců v areálu firmy, ale také v prostředí ubytovny a širšího okolí. Podle slov zaměstnanců personálního oddělení někteří srbští zaměstnanci tráví svůj volný čas poznáváním města Olomouc a jeho okolí, a také navazují sociální vztahy mimo pracovní skupinu. Problém však nastává se začleněním se do pracovního kolektivu. Ačkoliv ze strany srbských zaměstnanců je snaha, čeští pracovníci je nedokáží přijmout jako právoplatné členy pracovní skupiny. Tento problém však není pouze na úrovni spolupracovníků Srbů, ale také na úrovni některých jejich vedoucích pracovníků (mistrů), což sebou nese určité komplikace. Podle informátorů stojí za problémem s integrací Srbů do pracovní skupiny jazyková bariéra, která ztěžuje komunikaci mezi českými a srbskými pracovníky a mezi srbskými pracovníky a jejich vedoucími pracovníky. Zvládnutí českého jazyka se stává podmínkou pro integraci do pracovní skupiny, což odpovídá sociálně–ekonomické dimenzi integrace, kterou stanovuje Blanka Tollarová. Tato dimenze integrace je charakterizována takto: *„Sociálně-ekonomická dimenze integrace obsahuje skutečnosti, které vedou k určitému druhu samostatnosti a nezávislosti cizinců“* (Tollarová, 2006, s. 11). Kromě zajištěním si práce a bydlení, je podmínkou pro tuto dimenzi i jazyk.

Někteří srbští zaměstnanci mluví jinými jazyky než jejich rodným jazykem, a to rusky nebo německy. U těchto pracovníků nebude jazyková

bariéra příliš vysoká, protože někteří vedoucí pracovníci a spolupracovníci tyto jazyky ovládají. Nicméně většina srbských zaměstnanců je odkázána na tlumočníka. Ten byl přítomný při příjezdu Srbů do ČR a také při úvodním školení a při jednotlivých rozhovorech. Služeb tlumočníka využívá podnik i po adaptačním procesu, protože jediné takhle je možné se srbskými zaměstnanci komunikovat. Tlumočnick je neustále k dostižení na telefonu. Pro hladkou komunikaci byla také v průběhu úvodního školení zvolena koordinátorka z řad srbských zaměstnanců, která umí trochu anglicky. Ta má k dispozici firemní telefon, kterým může kontaktovat své nadřízené v případě nemoci či jiné překážky k dostavení se do práce. Koordinátorka může přímo kontaktovat své nadřízené, nebo tlumočníka, který následně dává informaci vedoucím srbských zaměstnanců. Ačkoliv má vedení na každého srbského zaměstnance telefonní číslo, problém nastává s již zmíněnou jazykovou bariérou, ale také s drahým voláním pro srbské zaměstnance. Právě z toho důvodu byla stanovena koordinátorka, která obdržela firemní telefon s českou SIM kartou.

Komunikace se srbskými zaměstnanci je dále zajištěná prostřednictvím jednatelky firmy, která pochází se Slovinska a která umí srbsky. Jednatelka firmy již pomáhala s překladem při vysvětlování postupů při operacích na montážní lince. Stalo se také, že při komunikaci byl nápomocný také koordinátor personální agentury, který je ve firmě dostupný pro své zaměstnance. V průběhu jednotlivých rozhovorů byla oslovena další tlumočnice, která pochází z Bosny a Hercegoviny. Využívání služeb tlumočnickví je však pro firmu nákladné, a proto jedna zaměstnankyně personálního oddělení dochází do kurzu srbštiny, což může zejména v budoucnosti pomoci s komunikací se srbskými zaměstnanci. Veškeré důležité dokumenty, informace, oznámení a jídelníček je srbským

zaměstnancům překládáno do srbštiny. Jazykové bariéry jsou si vědomi také samotní srbští zaměstnanci, proto se někteří z nich zajímají o kurzy češtiny, které bezplatně nabízí Integrační centrum v Olomouci. Právě toto centrum bylo také osloveno, aby navštívilo firmu a srbským zaměstnancům představilo kurzy (nejen češtiny), které mohou bezplatně navštěvovat. Podle webových stránek Centra na podporu integrace cizinců jsou cizincům nabízeny kurzy sociálního a právního poradenství, kurzy českého jazyka, sociokulturní kurzy a další vzdělávání akce (Aktivity pro klienty, Centra na podporu integrace cizinců).

## Závěr

Adaptační proces srbských zaměstnanců byl podnikem XY řízen s ohledem na jazykovou a kulturní bariéru těchto cizinců. Adaptační proces srbských zaměstnanců obsahoval několik fází: přípravu na samotný adaptační proces, příjezd Srbů do ČR, úvodní školení spojené se školením BOZP, hodnocení adaptačního procesu a rozhovory se srbskými zaměstnanci. Ačkoliv adaptace na pracovní činnost proběhla úspěšně, problém nastává se sociální integrací srbských zaměstnanců do pracovní skupiny. Neochota českých zaměstnanců přijmout jejich srbské spolupracovníky nespočívá pouze v neochotě přijmout změny, problém spočívá v jazykové bariéře, která podstatně ztěžuje komunikaci. Problém s integrací nespočívá pouze na úrovni spolupracovníků Srbů, ale také na úrovni jejich přímých nadřízených, kteří jejich vzájemnou komunikaci hodnotí jako problémovou. Zvládnutí českého jazyka srbskými zaměstnanci může přispět k lepší spolupráci a komunikaci. Pro komunikaci se srbskými zaměstnanci se i nadále využívá služeb tlumočnicka, avšak s ohledem do budoucnosti navštěvuje zaměstnankyně personálního oddělení kurzy srbštiny. Nalezením společného komunikačního jazyka to však nekončí. V případě zaměstnávání cizinců v budoucnu by podnik mohl využít kurzů a školení, které se zaměřují na interkulturní komunikaci. Termín interkulturní komunikace nemusíme chápat pouze jako komunikační proces mezi příslušníky jiných kultur, ale také jako podpůrnou edukační aktivitu. Jak píše Průcha: *„K podpoře a optimalizaci procesů interkulturní komunikace při jejich realizaci v praxi jsou vyvíjeny četné metody a podpůrné edukační aktivity (výuka, kurzy, tréninky aj.). Tyto aktivity nabízejí četné instrukce, rady, doporučení a modely, jež jsou obvykle určeny k aplikaci pro pracovníky určitých profesí, ale některé také k vytvoření určitých kompetencí v rámci školního vzdělávání“* (Průcha, 2010, s. 13–14).

V průběhu adaptačního procesu srbských zaměstnanců byla z řad technologických nástrojů použita zejména počítačová technologie. V průběhu úvodního školení byl využit počítač s dataprojektorem. Kromě těchto nástrojů se k vysvětlování určitých informací či postupů využívalo tabule flipchart. V rámci školení BOZP se některé postupy ukazovaly na modelech elektrospotřebičů.

Ačkoliv není cílem diplomové práce hodnotit řízení adaptačního procesu podniku XY, podle mého názoru vedení podniku reaguje na problémy, které v pracovní skupině vznikají. Reakci na jazykovou bariéru vidím ve spolupráci s olomouckou pobočkou Centra pro integraci cizinců. Zejména personální oddělení reagovalo na informace ohledně údajné nespokojenosti srbských zaměstnanců zorganizováním jednotlivých rozhovorů se srbskými zaměstnanci.

V současné době je v podniku XY zaměstnána i tzv. druhá vlna srbských pracovníků. Pro zaměstnání těchto pracovníků se personální oddělení rozhodlo využít programu Režim ostatní státy – Srbsko, který zřizuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Tento program je reakcí na nedostatek pracovních sil na trhu práce (Režim ostatní státy Srbsko, Ministerstvo obchodu a průmyslu). Podle slov informátorky je jeho účelem usnadnit a zkrátit administrativní proces zaměstnávání cizinců.



## Seznam použitých zdrojů

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Barták, J. (2004). *Lidé a změny*. Praha: Votobia.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.

Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.

Centra na podporu integrace cizinců. *Aktivity pro klienty* [online]. Citováno 18. února 2019. Dostupné z: <http://www.integracnicentra.cz/aktivity-pro-klienty/>

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (2nd ed). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Český statistický úřad. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. Citováno 21. ledna 2019. Dostupné z:

[https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hofstede, G. (2006). *Kultury a organizace*. Praha: Linde, s. r. o.

Integrovaný portál MPSV. (2018). *Zaměstnávání cizinců* [online]. Citováno 26. října 2018. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/zahr\\_zam/zz\\_zamest\\_cizincu](https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zz_zamest_cizincu)

Integrovaný portál MPSV. (2018). *Zaměstnanecké karty* [online]. Citováno 13. února 2019. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/zahr\\_zam/zamka](https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zamka)

Laurentsyeva, N., & Venturini, A. (2017). The Social Integration of Immigrants and the Role of Policy - A Literature Review [Online]. *Intereconomics*, 52(5), 285–292 <https://doi.org/10.1007/s10272-017-0691-6>

Mareš, J. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely [online]. *Pedagogika*, 65(2), 113–142. Dostupné na adrese <http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=11212&lang=cs>

Morgensternová, M., Šulová, L., & Scholl, L. (2011). *Bilingvismus a interkulturní komunikace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2018). *Režim ostatní státy (Srbsko)* [online]. Citováno 21. března 2019. Dostupné z: <https://mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/ekonomicka-migrace/rezim-ostatni-staty-srbsko--239091/>

Příručka pro nové zaměstnance podniku XY.

Prezentační video podniku XY.

Průcha, J. (2010). *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing.

Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada.

Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.

Tollarová, B. (2006). Integrace cizinců v Česku: pluralita, nebo asimilace? [online]. *Biograf* (39): 107 odst. Dostupné na adrese <http://www.biograf.org/clanky/clanek.php?clanek=v3902>

Trbola, R. & Rákoczyová M. (2011a). *Institucionální podmínky sociální integrace cizinců v ČR I. Integrační politika*. Brno: Barrister & Principal.

Trbola, R. & Rákoczyová M. (2011b). *Institucionální podmínky sociální integrace cizinců v ČR II. Role zaměstnání a vybraných institucí v procesu integrace*. Brno: Barrister & Principal.

Zákoník práce, 2018 § 48 (2018). Sagit.

Zákoník práce, 2018 § 66 (2018). Sagit.

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Fáze adaptačního procesu v podniku XY, umístěno na straně 71

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Formulář–Sdělení o nástupu cizince do zaměstnání, zdroj: Integrovaný portál MPSV, umístěno na straně 92–93

Příloha č. 2: Formulář–Žádost cizince o povolení/o prodloužení povolení k zaměstnání, zdroj: Integrovaný portál MPSV, umístěno na straně 94–95

Příloha č. 3: Dotazník, umístěno na straně 96

# Příloha č. 1: Formulář – Sdělení o nástupu cizince do zaměstnání



ÚŘAD PRÁCE ČR

Tiskopis prosím vyplíte čitelně

podací razítko

## Sdělení o nástupu cizince do zaměstnání, k vyslání, k vnitropodnikovému převedení

Sdělení zaměstnavatele nebo právnické nebo fyzické osoby o nástupu cizince s pracovním oprávněním<sup>1)</sup> do zaměstnání, k vyslání k plnění úkolů vyplývajících z uzavřené smlouvy nebo k vnitropodnikovému převedení zaměstnance (§ 87 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů)

### A. Cizinec:

Příjmení:	Jméno:	Rodné číslo v ČR <sup>2)</sup> :
Datum narození <sup>3)</sup> :	Pohlaví: <input type="checkbox"/> muž <input type="checkbox"/> žena	
Místo narození:	Státní občanství:	

### B. Druh pracovního oprávnění:

Zaškrtněte jednu z následujících variant a do příslušné tabulky uveďte doplňující informace.

povolení k zaměstnání:

Vydala krajská pobočka ÚP ČR:	
Č.j. povolení:	Vydáno dne: . . . 20

zaměstnanecká karta:

Číslo karty <sup>4)</sup> :	Vydáno dne: . . . 20
-----------------------------	----------------------

karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance:

Číslo karty <sup>5)</sup> :	Vydáno dne: . . . 20
-----------------------------	----------------------

modrá karta:

Číslo karty <sup>6)</sup> :	Vydáno dne: . . . 20
-----------------------------	----------------------

1) Pracovním oprávněním se rozumí povolení k zaměstnání, zaměstnanecká karta, modrá karta nebo karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance.

2) Vyplňte, pokud má cizinec v ČR přidělené rodné číslo.

3) Datum запиšte ve formátu (DD.MM.RRRR).

4) V případě, že cizinci nebyla dosud karta vydána a pracuje na základě Potvrzení o splnění podmínek pro vydání zaměstnanecké karty, vyplňte textem „Vydáno potvrzení“.

5) V případě, že cizinci nebyla dosud karta vydána a pracuje na základě Potvrzení o splnění podmínek pro vydání karty vnitropodnikově převedeného zaměstnance, vyplňte textem „Vydáno potvrzení“.

6) V případě, že cizinci nebyla dosud karta vydána a pracuje na základě Potvrzení o splnění podmínek pro vydání modré karty, vyplňte textem „Vydáno potvrzení“.

C. Zaměstnání cizince na území České republiky:

Období od <sup>7)</sup> :	. . 20	do <sup>7)</sup> :	. . 20
Profese CZ-ISCO <sup>8)</sup> :			
Číselný kód profese CZ-ISCO <sup>8)</sup> :			
Forma: Zaškrtněte jednu z uvedených možností. Pokud zvolíte první možnost, upřesněte ji v dalších volbách.			
<input type="checkbox"/> pracovníprávní vztah k zaměstnavateli se sídlem v ČR			
<input type="checkbox"/> pracovní poměr <input type="checkbox"/> dohoda o pracovní činnosti			
<input type="checkbox"/> vyslání k plnění úkolů k fyzické nebo právnické osobě, u níž je vykonávána práce na území ČR			
<input type="checkbox"/> vnitropodnikové převedení zaměstnance			
Jedná se o první zaměstnání na území ČR:			<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
Jedná se o zaměstnání za účelem dočasného přidělení agenturou práce k výkonu práce u uživatele:			<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne

Zaměstnavatel nebo právnická nebo fyzická osoba:

Název:	IČ:
Rodné číslo v ČR <sup>9)</sup> :	
Sídlo (adresa):	
Místo výkonu práce:	

D. Podpis:

Formulář jsem převzal(a) z oficiálních webových stránek Ministerstva práce a sociálních věcí, nezměnil(a) jsem na něm žádné pevné texty, pouze jsem pravdivě vyplnil(a) kolonky určené k vyplňování.

V	dne	. . 20	Razítko zaměstnavatele nebo fyzické nebo právnické osoby:
Podpis odpovědného pracovníka:			

Výňatek ze zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů:

- § 87 odst. 1 Nastoupí-li do zaměstnání cizinec, u kterého se vyžaduje povolení k zaměstnání, zaměstnanecká karta, karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance nebo modrá karta, jsou zaměstnavatel nebo právnická nebo fyzická osoba, která uzavřela smlouvu se zahraničním zaměstnavatelem, na jejímž základě byl cizinec vyslán na území ČR k plnění úkolů vyplývajících z této smlouvy, povinni o této skutečnosti písemně informovat příslušnou krajskou pobočku ÚP ČR **nejpozději v den nástupu této osoby k výkonu práce.**
- odst. 2 Každou změnu těchto údajů je zaměstnavatel nebo právnická nebo fyzická osoba, která uzavřela smlouvu se zahraničním zaměstnavatelem, na jejímž základě byly tyto osoby vyslány na území ČR k plnění úkolů vyplývajících z této smlouvy, povinen **nahlasit nejpozději do 10 kalendářních dnů** ode dne, kdy změna nastala nebo kdy se o ni dozvěděl.
- odst. 3 Zaměstnavatel nebo právnická nebo fyzická osoba, která uzavřela smlouvu se zahraničním zaměstnavatelem, na jehož základě byly osoby uvedené v odstavci 1 vyslány na území ČR k plnění úkolů vyplývajících z této smlouvy, je povinen **nejpozději do 10 kalendářních dnů** informovat příslušnou krajskou pobočku Úřadu práce o ukončení jejich zaměstnání nebo vyslání.

7) Vyplňte pouze v případě, je-li předem známa délka výkonu zaměstnání – v opačném případě zaměstnavatel nebo právnická nebo fyzická osoba podává sdělení o ukončení zaměstnání příslušné krajské pobočce ÚP ČR na zvláštním tiskopisu do 10 kalendářních dnů od skončení zaměstnání, vyslání, vnitropodnikového převedení cizince

8) Uveďte název nebo číslo vykonávané profese dle Klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO). Přehled klasifikace je uveden na stránkách Českého statistického úřadu ([www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_zamestnani\\_cz\\_isco](http://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_zamestnani_cz_isco)).

9) Vyplňuje pouze fyzická osoba, která nepodniká.

## Příloha č. 2: Formulář – Žádost cizince o povolení/o prodloužení povolení k zaměstnání

4.

### ŽÁDOST CIZINCE o povolení k zaměstnání<sup>1/</sup> – o prodloužení povolení k zaměstnání<sup>1/</sup>

Místo pro nalepení  
kolku<sup>2/</sup>:

Registrační číslo krajské pobočky UP ČR  
V.....:

Vyplňte čitelně v češtině nebo označte:

<b>Příjmení:</b>	
<b>Jméno:</b>	
Datum narození:	Pohlaví <sup>3/</sup> :    muž <input type="checkbox"/> žena <input type="checkbox"/>
Rodné číslo <sup>4/</sup> :	Místo narození:
Státní občanství:	Nevyšší dosažené vzdělání (dle KKOV <sup>5/</sup> ):
Adresa v zemi trvalého pobytu (stát, okres, obec, ulice, číslo, PSČ):	
Číslo cestovního dokladu:	Název orgánu, který cestovní doklad vydal:
Držitel oprávnění k pobytu na území ČR <sup>3/</sup> : ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	Druh pobytu <sup>6/</sup> : Kód:
Adresa pro doručování zásilek:	

**Žádám o povolení k zaměstnání v ČR od .....do .....**  
**v profesi CZ-ISCO<sup>7/</sup> .....**  
**číselný kód CZ-ISCO<sup>7/</sup> .....**  
**zařazení dle CZ-NACE<sup>8/</sup> .....**  
**vzdělání požadované pro výkon povolání (KKOV)<sup>5/</sup> .....**

**u zaměstnavatele<sup>1/</sup> - u právnické nebo fyzické osoby, která uzavřela smlouvu se zahraničním subjektem<sup>1/</sup>:**

Název zaměstnavatele:	IČ: Rodné číslo <sup>9/</sup> :
Sídlo zaměstnavatele (adresa - stát, okres, obec, ulice, číslo, PSČ):	
Název a kontaktní adresa právnické nebo fyzické osoby v ČR (okres, obec, ulice, číslo, PSČ) <sup>10/</sup> :	IČ: Rodné číslo <sup>9/</sup> :
Místo výkonu práce v ČR (adresa):	

**Druh pracovněprávního vztahu: pracovní poměr<sup>2/</sup> , dohoda o pracovní činnosti<sup>2/</sup>**

**Jedná se o dočasné přidělení agenturou práce k výkonu práce u uživatele<sup>3/</sup> ano  ne**

**Jedná se o první zaměstnání na území ČR<sup>1/</sup> ano  ne**

Datum: ..... Podpis žadatele: .....

OSŮ

**Přílohy:**

- 1) - **pracovní smlouva, dohoda o pracovní činnosti nebo smlouva o smlouvě budoucí**, v níž se strany zavazují v ujednané lhůtě uzavřít pracovní smlouvu nebo **dohodu o pracovní činnosti** (tyto dokumenty musí obsahovat kromě povinných náležitostí stanovených zákoníkem práce také dobu trvání základního pracovního vztahu, výši mzdy, platu nebo odměny, délku sjednané týdenní pracovní doby a výměru dovolené v souladu s právními předpisy; toto neplatí v případě vyslání zaměstnavatelem k výkonu práce na území ČR na základě kontraktu)
  - **pouze pro povolení k zaměstnání pro sezónní zaměstnance**: pracovní smlouva, dohoda o pracovní činnosti nebo smlouva o smlouvě budoucí, v níž se strany zavazují v ujednané lhůtě uzavřít pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti, vždy na dobu určitou (tyto musí obsahovat kromě povinných náležitostí stanovených zákoníkem práce také dobu trvání základního pracovního vztahu, výši mzdy, platu nebo odměny, délku sjednané týdenní pracovní doby, která alespoň na první pracovní pozici musí činit nejméně 15 hodin, a rovněž výměru dovolené v souladu s právními předpisy)
  - **při dočasném přidělování agenturou práce** k výkonu práce u uživatele bude součástí výše uvedené smlouvy rovněž **ujednání**, ve kterém bude zaměstnanec souhlasit s dočasným přidělováním k uživateli,
- 2) vyjádření tuzemského zaměstnavatele, že cizince i nadále zaměstná (**předkládá se pouze v žádosti o prodloužení povolení zaměstnání**),
- 3) fotokopie stránky cestovního dokladu obsahující základní identifikační údaje cizince, která po ověření údajů bude vrácena předkladateli,
- 4) doklad o profesní způsobilosti pro obor, ve kterém bude cizinec na území ČR pracovat; u regulovaného povolání doklady dokládající splnění podmínky podle jiného právního předpisu,
- 5) další doklady, pokud to vyplývá z charakteru zaměstnání nebo jestliže to stanoví vyhlášená mezinárodní smlouva, k jejíž ratifikaci dal Parlament souhlas a již je ČR vázána,
- 6) kopie kontraktu<sup>1/</sup>,
- 7) kopie dokladu oprávněujícího subjekt hospodářské činnosti k provádění činnosti, které jsou předmětem kontraktu<sup>1/</sup>,
- 8) pracovní smlouva uzavřená se zahraničním zaměstnavatelem<sup>1/</sup>.

V případě, že se jedná o **prodloužení povolení k zaměstnání**, žadatel předkládá pouze přílohu uvedenou pod bodem 2) a 3).

**Přílohy vystavené v cizích jazycích se předkládají v originálním znění nebo jejich úředně ověřených kopiích spolu s jejich úředně ověřenými překlady do českého jazyka.**

**Záznamy a údaje krajské pobočky ÚP ČR v .....**

<b>Žádost přijata dne:</b>	Jedná se o zaměstnání podle zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, podle <sup>1/</sup>
<b>Žádost vyřizuje (jméno, příjmení a podpis)</b>	§ 92 § 94  § 89 odst. 5 § 95 § 96
<b>Datum vyřízení:</b>	§ 97 písm. a), § 97 písm. b), § 97 písm. c), § 97 písm. d), § 97 písm. e)

**Vysvětlivky:**

- 1/ platně označe zařknutím,
- 2/ kolková známka se nalepi na tuto žádost pouze spodním dílem bez oddělení horního dílu (při podání žádosti o povolení k zaměstnání činí poplatek 500,- Kč, při podání žádosti o prodloužení povolení k zaměstnání činí poplatek 250,- Kč),
- 3/ správný údaj označe x,
- 4/ vyplňuje se, pokud je rodné číslo přiděleno,
- 5/ KKO V = Klasifikace kmenových oborů vzdělání (přehled klasifikace uveden na stránkách [www.czso.cz](http://www.czso.cz) - klasifikace - KKO V -konstrukce KKO V"),
- 6/ vyplňuje se, je-li v době podání žádosti žadatel držitelem oprávnění k pobytu na území ČR. Vyplňte přesný název (účel) oprávnění k pobytu na území ČR včetně kódového označení,
- 7/ CZ-ISCO =Klasifikace zaměstnání - uveďte se název a číslo vykonávané profese (přehled klasifikace uveden na stránkách [www.czso.cz](http://www.czso.cz) - klasifikace"),
- 8/ CZ-NACE = Klasifikace ekonomických činností (přehled klasifikace uveden na stránkách [www.czso.cz](http://www.czso.cz) - klasifikace"),
- 9/ vyplňuje se v případě, že se jedná o fyzickou osobu, která nepodniká,
- 10/ vyplňuje se v případě realizace smlouvy,
- 11/ příkládá se pouze v případě vyslání zaměstnavatelem k výkonu práce na území ČR na základě kontraktu (kopie kontraktu a kopie dokladu subjektu o hospodářské činnosti pouze v jednom výtisku budou součástí všech žádostí, vztahujících se k příslušnému kontraktu),
- 12/ krajská pobočka ÚP ČR označí typ zaměstnání.

**Upozornění:** Místní příslušnost krajské pobočky Úřadu práce se řídí místem, ve kterém je nebo má být zaměstnání vykonáváno, pokud zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (§ 8a odst. 2), nebo jiné právní předpisy nestanoví jinak.



## Příloha č. 3: Dotazník

### DOTAZNÍK

Dobrý den, jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Palackého v Olomouci a momentálně píšu diplomovou práci ve firmě Mora Moravia, s.r.o. na téma Zaměstnávání cizinců a proces jejich adaptace. S krátkým dotazníkem se obracím na Vás, protože právě Vy jste v každodenním kontaktu se srbskými pracovníky, kteří adaptačním procesem prošli. V otázkách 1-5 vybrané odpovědi prosím zakroužkujte. Dotazník Vám nezabere déle než pár minut.

Děkuji za vyplnění.

Jana Lisztwanová

**1) Jak hodnotíte adaptační proces srbských pracovníků?**

- a) úspěšně                      b) neúspěšně

**2) Jak hodnotíte Vaši komunikaci se srbskými pracovníky?**

- a) bez problémů              b) s mírnými problémy      c) s velkými problémy

**3) Jaká je atmosféra na pracovišti mezi srbskými a českými pracovníky?**

*Ohodnoťte známkou jako ve škole:*

- 1                      2                      3                      4                      5

**4) V případě, že nařídíte spolupráci mezi srbskými a českými pracovníky, spolupracují?**

- a) ano                              b) ne

**5) Spolupracují srbsští a čeští pracovníci i bez Vašeho nařízení?**

- a) ano                              b) ne

**6) Jaké problémy v procesu adaptace srbských pracovníků identifikujete?**

*Prosím vyplňte:*

.....