

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

**ADAPTACE POLSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ V ČESKÉM
FIREMNÍM PROSTŘEDÍ**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. David Šviderský

Vedoucí práce: Doc. Jelena Petrucijová PhDr.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Adaptace polských zaměstnanců v českém firemním prostředí“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 26.3.2020

Podpis.....



PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych poděkovat vedoucí práce Doc. Jeleně Petrucijové PhDr. za vhodné a účelné připomínky a pomoc při zpracování tématu této magisterské diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat zejména své ženě, rodině a přátelům za podporu při tvorbě. Poděkování patří také vedení Organizaci XY a zaměstnancům této organizace za jejich ochotu spolupracovat a čas, který věnovali při získávání dat.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. David Šviderský
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Doc. Jelena Petrucijová PhDr.
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Adaptace polských zaměstnanců v českém firemním prostředí
Anotace práce:	Diplomová práce se zabývá popsáním jednotlivých kroků, které souvisí s výběrem, nábořem a adaptací zaměstnance s bližším zaměřením na zahraniční polské zaměstnance vykonávající pracovní poměr v organizaci, která se nachází v blízkém pohraničí s Polskem. Cílem práce je porozumět adaptačnímu procesu ve zkoumané organizaci, proto je v teoretické části věnována pozornost rozboru konkrétních HR činností a procesů, které jsou součástí HR politiky organizace a které buďto přímo nebo nepřímo souvisí s výběrem, nástupem a zapracováním nového zaměstnance včetně procesu adaptace, jako jedné z HR činností. V empirické části se pomocí metod polo-strukturovaného rozhovoru, terénního deníků a zúčastněného pozorování zaměřím na porozumění adaptačního procesu ve zkoumané organizaci zaměstnávající zahraniční polské zaměstnance a to pomocí zjištění stran personalistů, vedoucích pracovníků a konkrétních zahraničních zaměstnanců polské národnosti, kteří se adaptačního procesu ve zkoumané organizaci účastní v různých rolích. Na základě výsledků výzkumného šetření zjistím, zda nastavený adaptační proces ve zkoumané organizaci má nějaké nedostatky a pokud ano, zda

	je možné je řešit vzdělávací či jinou rozvojovou aktivitou. Interpretací získaných dat byl cíl pomocí stanovených a následně zodpovězených výzkumných otázek naplněn.
Klíčová slova:	Adaptace, multikulturalita, zaměstnanci, Poláci, adaptační proces, HR
Title of Thesis:	Adaptation of Polish Employees in the Czech Company Environment
Annotation:	This thesis is focused on the description of steps related to the selection, recruitment and adaption of employees with closer focus on foreign Polish employees performing employment in an organization located in the near border with Poland. The aim of this work is to understand the adaptation process in the researched organization, therefore the theoretical part is devoted to the analysis of specific HR activities and processes that are part of the HR policy of the organization and and either directly or indirectly related to the adaption, as a part of HR activities. The empirical part is lead to understand the adaptation process in the surveyed organization employing foreign Polish employees by findings from HR employees, managers and specific foreign employees of Polish nationality who participate in the adaptation process in the surveyed organization in various roles by methods like the semi-structured interview, field diaries and participating observations. Based on the results of the research I will find out whether the set adaptation process in the examined organization has any deficiencies and if so, whether they can be solved by educational or other development activity. By analyzing data, the goal and research questions of this thesis were fulfilled.
Keywords:	Adaptation, multiculturalism, employees, Poles, adaptation process, HR
Názvy příloh vázaných v práci:	1. Příklad baterie otázek pro rozhovor s personalistou.

	2. Aktuální směrnice o zaškolování zaměstnanců (vč. polských) na přímých a nepřímých pozicích organizace XY.
Počet literatury a zdrojů:	45
Rozsah práce:	99 s. (149 508 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace.....	4
ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1. PERSONÁLNÍ PRÁCE A ČINNOSTI V PROSTŘEDÍ ORGANIZACE	11
1.1. Význam a definice personální práce	11
1.2. Řízení lidských zdrojů v organizaci	12
1.3. Mise personální práce v organizaci	13
1.4. Personální činnosti	14
2. HR A POČÁTEK PRACOVNÍHO POMĚRU ZAMĚSTNANCE.....	16
2.1. Výběr, získávání a přijímání pracovníků.....	16
2.1.1 Agenturní zaměstnávání.....	18
2.2. Důvody přijímání zahraničních pracovníků	19
2.3. Hrozby a rizika spojené s nástupem cizince do pracovního poměru .	20
2.3.1. Segregace	20
2.3.2. Marginalizace.....	21
2.3.3. Akceptace kulturní rozmanitosti	22
3. ADAPTACE NOVĚ PŘÍCHOZÍCH PRACOVNÍKŮ	23
3.1. Vymezení pojmu adaptace a souvisejících pojmů	24
3.2. Řízení adaptačního procesu v prostředí organizace.....	26
3.3. Fáze a jednotlivé formy adaptačního procesu	29
3.3.1. Sociální, pracovní a profesní adaptace.....	31
3.4. Cíle adaptačního procesu	32
3.5. Evaluace adaptačního procesu.....	32
3.5.1. Nástroje hodnocení.....	34
3.6. Mentoring.....	35
3.7. Důsledky neřízené adaptace.....	37
4. ADAPTACE V MULTIKULTURNÍM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ	38
4.1. Typy adaptací v multikulturním prostředí	39
4.2. Akulturace	42
II. EMPIRICKÁ ČÁST.....	44
5. FORMULACE PROBLÉMU	44
6. CÍL VÝZKUMNÉ PRÁCE.....	44

6.1.	Výzkumné otázky	45
6.2.	Dílčí výzkumné otázky	45
7.	METODOLOGIE	46
7.1.	Case studies	46
7.2.	Kvalitativní přístup	47
7.3.	Metody sběru dat	47
7.3.1.	Pozorování	47
7.3.2.	Polo-strukturovaný rozhovor (interview)	48
7.4.	Zakotvená teorie	49
7.5.	Kódování	49
7.6.	Etika výzkumu	51
8.	VÝZKUM	51
8.2.	Současný stav adaptačního procesu v organizaci XY	54
8.3.	Kritéria výběru informátorů	58
8.4.	Charakteristika a popis výzkumného vzorku	59
8.5.	Postup při realizaci výzkumu a interpretace získaných dat	60
8.7.	Popis výzkumného šetření	62
8.8.	Pilotáž	64
8.9.	Výsledky výzkumného šetření	64
	DISKUZE	79
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	83
	POUŽÍVANÉ ZKRATKY	87
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM PŘÍLOH	90

ÚVOD

Dnešní globální svět je nastaven jako obrazná spirála, která funguje v propojení nejrůznějších národností a menšin. To ukazuje i demografická situace, jak ji známe dnes, v kontextu současného vývoje společnosti z pohledu desetiletí. To je jedním z nejčastějších důvodů, proč stále čím dál tím více firem a organizací zmiňuje téma kvalitní adaptace zaměstnanců včetně skupiny cizinců, kteří přijíždějí do ČR za prací. Můžeme konstatovat, že multikulturalita organizací a adaptace jsou témata, která spolu nedílně souvisí a to ve vztahu k potřebám dnešních firem s touhou naplnit potřeby a požadavky lidských zdrojů. Oslovování nejen zahraničních agentur, které jsou schopny zaplnit nedostatečné místo na českém trhu práce s poptávkou kvalitní kvalifikované pracovní síly např. z Ukrajiny, Rumunska, Srbska, ale také Polska a jiných zemí je trendem, který v posledních letech vyživá téměř každá dynamická a moderní firma a to nejen v Praze, ale také na území jiných krajů ČR. Jedním z důvodů proč tomu tak je, je stále narůstající podíl starších občanů evropských států, pokles porodnosti a krize nastaveného důchodového systému. Z těchto důvodů je obtížné naplnit poptávky po lidských zdrojích a firmy musí hledat jinde. Není od věci zmínit, že ještě před několika lety bylo standardem, že si personalisté firem a organizací mohly z uchazečů vybírat, dnešní situace vypovídá spíše o opaku – málo uchazečů s nenaplnujícími požadavky zaměstnavatele a velké neobsazené kapacity, které jsou potřebné k chodu a produkovaní zisku. To je důvodem, proč firmy a organizace začaly řešit tuto situaci nábořem cizinců (Velíšková, 2007). Tato tematika je pro mne velmi blízkou, proto jsem se rozhodl ji zpracovat jako diplomovou práci.

Tato diplomová práce se zabývá popsáním jednotlivých kroků, které souvisí s výběrem, nábořem a adaptací zaměstnance s konkrétním

zaměřením na polské zaměstnance. Cílem práce je porozumět adaptačnímu procesu ve zkoumané organizaci, proto se budu věnovat pomocí odborné literatury především analýze hlavních konceptů HR politiky organizace, následně provedu rozbor konkrétních HR činností a procesů, které jsou součástí HR politiky organizace a které buďto přímo nebo nepřímo souvisí s výběrem, nástupem a zapracování nového zaměstnance. Zároveň se blíže zaměřím na téma adaptace zaměstnanců a poté konkrétně na adaptaci zahraničních (polských) zaměstnanců, kteří vykonávají práci v organizaci na území ČR, která se nachází v blízkém pohraničí s Polskem.

V empirické části se zaměřím na porozumění adaptačního procesu ve zkoumané organizaci zaměstnávající polské zaměstnance a to pomocí zjištění stran personalistů, vedoucích pracovníků a konkrétních zaměstnanců, kteří se adaptačního procesu ve zkoumané organizaci účastní. Na základě výsledků výzkumného šetření zjistím, zda nastavený adaptační proces ve zkoumané organizaci má nějaké nedostatky a pokud ano, zda je možné je řešit vzdělávací či jinou rozvojovou aktivitou.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. PERSONÁLNÍ PRÁCE A ČINNOSTI V PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

Pojetí, které je nejčastěji spojováno s termínem personálních činností je sousloví „řízení lidských zdrojů“, běžně používáno v anglickém překladu Human Resources (dále jen „HR“). Jak je z názvu patrné, zaměřuje se především na *„seskupení činností, které souvisejí s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce v podniku a využíváním jeho schopností“* (Koubek, 2003, s. 17).

1.1. Význam a definice personální práce

Samotné definování této disciplíny nebylo jednoznačně doposud vymezeno. Dá se konstatovat, že v širším měřítku v prostředí organizace představuje určitou konkrétní filozofii organizace k řízení a vedení lidí v kontextu, který byl přiblížen výše.

Dle Dvořákové (2012) je v běžném pracovním životě tento termín používán pro specifické personální práce, které jsou zastřešovány nejen personálním oddělením, ale také jednotlivými vedoucími v konkrétní organizaci, kteří mohou vykonávat personální práci, která souvisí s operativním charakterem jejich práce. Dále dle Koubka (2003, s. 14) *„klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.“* Kvalita a úroveň poskytnuté personální práce v organizaci má vliv na motivaci k práci, pracovní spokojenost, stabilizaci těchto pracovníků se zaměřením na další získávání pracovníků. Je možné vzhledem

k zjištěným faktům konstatovat, že „personalistika pojednává o všem, co se týče člověka a jeho fungování v organizaci, ve které má uzavřený pracovní poměr. A to včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci v podniku ovlivňuje, např. jeho životní podmínky“ (Koubek, 2003, s. 13).

1.2. Řízení lidských zdrojů v organizaci

Řízení lidských zdrojů (angl. Human Resources, dále jen „HR“) je jednou z nejnovějších koncepcí vedení a rozvoje personálních činností v organizaci, která se začala objevovat na sklonku 50. a 60. let 20. století. V této koncepci organizace a řízení pracovníků nabývá důležitého postavení.

Ať se snažíme pojednávat o „řízení lidí“, nebo o „řízení lidských zdrojů“, postoj k tomuto fenoménu by měl být založený na modelu, který vymezil Schneider (1987, s. 450), „Organizaci tvoří lidé; lidé tvoří organizaci.“ Dále přiblížil: „pozitivní přístup lidí k práci v organizaci můžeme očekávat, pokud vytvořené procesy a struktury v organizaci umožní, aby se přirozené sklony jednotlivců odrážely v jejich chování.“ Zároveň také uvedly Keeganová a Francisová (2010, s. 873) „řízení lidských zdrojů je v současnosti většinou pojímáno jako záležitost podnikání.“ Řízení HR se dá tedy formulovat jako strategický, logicky uskupený a promyšlený model k řízení nejdůležitějšího faktoru organizace, a to jejich pracovníků dosahujících naplnění cílů a dlouhodobých strategií organizace.“

Klíčové znaky řízení lidských zdrojů dle Koubka (2010, s. 15):

- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (jedná se zejména o trh práce, orientaci v hodnotovém žebříčku, zájem o populační vývoj)
- strategický přístup k personální práci a personálním činnostem (úvaha o dlouhodobých dopadech v oblasti personální práce, taktéž

dlouhodobá perspektiva fungování personálních činností v organizaci)

- personální práce není pouze prací personalistů, ale i vedoucích pracovníků.

Indikátory úspěšné HR politiky dle prostudované literatury	
Pracovní spokojenost	Koubek (2003)
Motivace k práci	Koubek (2003)
Stabilizace pracovníků	Koubek (2003)
Kvalita lidských zdrojů (s ohledem na hard skills ¹ , soft skills ² , know-how)	Gregar (2008)

Tabulka č. 1 – indikátory úspěšné HR politiky, zdroj: autor, 2020

1.3. Mise personální práce v organizaci

Aby se naplnilo nezbytné fungování každé organizace, je nutné propojení těchto zdrojů:

- Lidské zdroje,
- Materiální a finanční zabezpečení,
- Ideje a know-how (informační). (Milchovich, 1993).

Nejdůležitější úkol každé organizace je propojení, shromažďování a strategické řízení těchto zdrojů za účelem stability organizace. Míra jednotlivých výše uvedených zdrojů může v každé organizaci být na různé úrovni, nicméně vždy prvním místě u každé organizace by měly být lidské

¹ Hard skills – „dovednosti a předpoklady, které lze přímo doložit, například úroveň dosaženého vzdělání, ověřitelnost znalostí, dosavadní praxe a zkušenosti, aj.“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 243).

² Soft skills – „dovednosti či kompetence, které nejsou přesně měřitelné, avšak jsou charakteristické pro každého jedince. Jsou to interpersonální kompetence pro efektivní komunikaci, přesvědčivost, empatie, schopnost týmové spolupráce, schopnost vyjednávat a řešení konfliktů aj.“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 234).

zdroje. Bez lidských zdrojů, které jsou určitým motorem pro každou organizaci, by další dva zdroje nabývaly na neproveditelnosti. Dle Koubka (2010, s. 189) *„jsou to právě lidé, kteří uvádějí v pohyb organizaci a s ní i ostatní zdroje firmy“*.

V dnešním globálně založeném světě, který funguje na principu liberalizovaného trhu, platí, že finanční zdroje si je možné půjčit, technologii a techniku buďto vyrobit nebo koupit, ale lidské zdroje jako takové je potřeba získat, vlastnit a udržet. Lze konstatovat, že tento zdroj je nejobtížněji získatelný a je nejproměnlivějším zdrojem ze všech. Je možné pouze obtížně predikovat vývoj, neboť je založený na trhu s lidským kapitálem, lidském rozhodnutí a lidské spokojenosti, kterou je náročné držet v určitém standardu. Dále Milchovich (1993, s. 38) doplňuje, že *„...jsou to právě oni lidé, kteří navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění produktů na trhu.“* Jakákoliv firma nemá žádnou šanci dosáhnout těchto cílů bez efektivně pracujících lidí. Slovy Gregara (2008, s. 7.), můžeme říct, že *„kvalita lidských zdrojů představují jedinou oblast, ve kterém má firma svoji konkurenční výhodu“*.

1.4. Personální činnosti

Jednotlivé úkoly HR se uplatňují v konkrétním výrazu a to v tzv. personálních činnostech, čili ve funkcích a službách, které úkoly obsahují. Personální činnosti na rozdíl od personální práce se vyznačuje výkonnostním charakterem.

Nejčastější oblasti personálních činností dle Armstronga (2002, s. 28):

- Personální plánování – tj. plán potřeby a kapacita pracovních sil v organizaci z dlouhodobého hlediska,

- Vytváření a analýza pracovních míst – vytváření a aktualizace popisu pracovních míst (dále jen „PPM“) a specifikací jednotlivých pracovních pozic,
- Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovních poměrů – on-boarding, ukončování zaměstnanců, diskuze o zaměstnancích, převádění na jinou pozici, povyšování,
- Hodnocení pracovníků – časový plán hodnocení, příprava dokumentů, metody a formy hodnocení, pravidelná aktualizace,
- Získávání a výběr zaměstnanců – metody výběru, koordinace adaptačního procesu, pokrytí jednotlivých potřeb organizace, co se lidského kapitálu týče,
- Odměňování – motivace pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod,
- Vzdělávání – pravidelná identifikace vzdělávacích potřeb, plánování a rozvoj jedinců a klíčových pracovníků organizace, organizace procesu vzdělávání,
- Pracovní vztahy – sjednávání shod mezi vedením a zaměstnanci, jednání s odbory,
- Péče o pracovníky – bezpečnost a zdraví při práci, hygiena, stravování, kulturní aktivity, firemní akce,
- HRMS – koordinace personálního informačního systému, uzávěrka docházky, aj.

V kontextu této práce budu pojednávat především o personálních činnostech, které se pojí s výběrem, přijetím a zejména adaptačním procesem přijímaných pracovníků. Na straně organizací a firem se jedná o nemalé náklady. Nicméně investice do kvality lidských zdrojů nejsou ztrátou, ale konkurenční výhodou, jak bylo nastíněno v předchozí kapitole 2.3. Mise personálních práce v organizaci.

2. HR A POČÁTEK PRACOVNÍHO POMĚRU ZAMĚSTNANCE

Tato kapitola se v širším měřítku zabývá personálními činnostmi, které souvisí s prvními pracovními dny nového pracovníka v organizaci. S nástupem jsou v souvislosti s organizací spojené jedny z prvních zážitků a dojmů, které nový pracovník nabyde. Tyto zkušenosti mohou podstatně ovlivnit jeho názor a utříbit jeho pohled na organizaci, do které nastupuje.

2.1. Výběr, získávání a přijímání pracovníků

Přijímáním pracovníků označujeme konkrétní činnost oddělení řízení lidských zdrojů. Na základě Mayerové a Růžičky (2000, s. 65–73) během tohoto procesu probíhá výměna informací mezi organizací a pracovníkem, který je přijímán. Zahrnuje také splnění a soulad administrativních a právních náležitostí, které souvisí s přijetím pracovníka do organizace. Tato činnost by měla být definována v každé organizaci, která nabírá zaměstnance, a to zpravidla v interních směrnících. Zastřešovat by ji měl pracovník se zřetelně vymezenou pravomocí a odpovědností. Proces přijímání zaměstnanců je spojen s množstvím úkonů, které jsou se nástupem spojeny. A to od prvotních informací, které nový zaměstnanec získává, až po jednotlivé procedury, které jsou spojené se dnem nástupu do pracovního poměru. Mezi základní pracovněprávní úkony je vypracování a po vzájemném odsouhlasení podepsání pracovní smlouvy či jiného dokumentu s právní platností, která ustanovuje vztah osoby k organizaci ve vztahu k jeho pracovní činnosti v organizaci. Mayerová a Růžička (2000, s. 65) označují za tyto činnosti zařazení pracovníka do personální evidence, pořízení mzdového výměru, evidenčního listu důchodového zabezpečení apod.

Zahájení procesu nabírání nových pracovníků (jinak získávání) je téměř vždy spojen s konkrétním nedostatkem lidské pracovní síly, ať už početně nebo jakostně. Požadavek a zahájení procesu je určitým impulsem k oddělení řízení lidských zdrojů, který poukazuje ať už na nedostatečné pokrytí lidských zdrojů v organizaci nebo požaduje náhradu stávajících, nevyhovujících, pracovníků. Dalším důvodem může být dle Amstronga (2007, s. 343) *„vytvoření nového pracovního místa či potřeba jeho obsazení“*. Nabírání pracovníků je spojeno s důvody, které byly uvedeny výše. Je tedy činností, která má za úkol motivovat k příchodu dostatečné množství vhodných pracovníků, kteří vyhovují požadavkům organizaci a pozici, na kterou nastupují. Naplní této činnosti je *„rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech a jejich nabízení, jednání s uchazeči a výběr z nich, získávání přiměřených informací“* (Koubek, 2007, s. 126–131).

Nezbytnou součástí je začlenění nového pracovníka na pracoviště, kde bude vykonávána práce. Pracovník oddělení řízení lidských zdrojů, ve většině případů personalista, je povinen zavést nového pracovníka na konkrétní pracoviště a představit fungování základních firemních návyků a předat jej vedoucímu pracovníkovi. Následně by zaměstnanci měly být přiblíženy interní podnikové směrnice a nařízení spojené s jeho fungováním na konkrétním úseku. Dále zaškolení na zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a hygienických podmínek zaměstnance, tzn. BOZP. Z pohledu této diplomové práce nejdůležitější fází, která nás zajímá je krokem seznámení zaměstnance s novými kolegy, nastavení adaptačního plánu či plánu zaškolení. Nastavení adaptačního plánu si objasníme v následujících kapitolách této práce. Ve většině případů je novému pracovníkovi udělen mentor či „buddy“, který se zaměstnanci věnuje a vysvětluje mu fungování organizace či činnosti, které jsou spojené

s výkonem jeho práce v organizaci. Nabyté informace a dovednosti jsou zaměstnanci předávány postupně, z důvodu nechtěného přehlčení či demotivace pracovníka.

2.1.1 Agenturní zaměstnávání

Jsou nejrůznější způsoby výběru zaměstnanců, ať už místních, tak i zahraničních, a to buďto alokovaných nebo každodenně dojíždějících do práce ze svého domova. Organizace se mohou výběru věnovat samy, což vnímám jako nynější trend v oblasti problematiky agenturního zaměstnávání nebo požádat agentury práce, které jsou schopny proces zastřešit a tím ulevit oddělení řízení lidských zdrojů. Výhody této metody výběru pracovníků pro organizaci skýtá možnost úspory času hledáním vhodných pracovníků formou delegování na organizace, které se na výběr přímo zaměřují. Nevýhodou krom nevhodného výběru a absence kvalitních nabíraných pracovníků je i specifikum finanční, kdy za tuto službu náleží konkrétní agentuře ve většině případu dvojnásobek nebo trojnásobek nástupní mzdy pracovníka, který je přijímán. Z tohoto důvodu je vždy lepší prokalkulovat výhody a nevýhody takovéto metody výběru pracovníků. Jak jsem zmínil v úvodu této podkapitoly, moderním trendem v dnešním prostředí je hledání zaměstnanců po vlastní ose, kdy organizace, která takto jedná, přesně ví, co od pracovníka očekává a může tím přímo zacílit výběr a úspěšnost náboru vyjádřen skutečnou fluktuací pracovníků. Problémy se mohou vyskytovat v procesu adaptace, ale o této problematice níže.

Pokud se organizace rozhodne pro výběr pracovníků pomocí agentury práce, má na výběr několik možností spolupráce. První možnost, kterou popisuje Chládková a Bukovjan ve svém díle *Personalistika* (2007, s. 32) má organizace možnost přenechat celý proces výběru nejvhodnějšího kandidáta a všech náležitých administrativních úkonů na agentuře práce.

Taktéž po úspěšném výběru vzniká pracovní poměr či jiný obdobný právní poměr mezi agenturou práce a pracovníkem, kde však místo výkonu práce je organizace, která nábor poptává. Za těchto okolností má pracovník dle pracovněprávního vztahu agenturu práce jako zprostředkovatele a organizace jako zaměstnavatele. Takto uzavřený poměr je považován za nabytí úkonů k vykonávání tzv. agenturního zaměstnávání, jinak dočasně přidělené zaměstnávání, které je součástí českého právního řádu. Výběr zaměstnanců formou agenturního zaměstnávání je řízen principem, kdy organizace potřebuje zajistit další pracovníky, které v moment poptávky nemá k dispozici. Dá se konstatovat, že je řešena konkrétní potřeba či přechodné krizové období organizace. Mezi agenturou práce a organizací je vyhotovena smlouva o zprostředkování zaměstnání, která zajistí organizaci potřebný počet fyzických osob, které mohou vykonávat konkrétní požadované činnosti. Obrátit na agenturu práce se organizace může i tehdy, pokud potřebuje naplnit kapacitu v případě sezonních či prací na konkrétní časový úsek. Druhou možností je pouhým pověřením agentury práce k vyhledání nejvhodnějšího kandidáta, kde po úspěšném výběru a shody požadavků zaměstnavatele na kompetence pracovníka je zaměstnavatelem přímo organizace, do které nastupuje. Všechny pracovněprávní smluvní vztahy jsou již bez účasti agentury práce.

2.2. Důvody přijímání zahraničních pracovníků

Mnoho zaměstnavatelů, kteří působí na českém trhu v dnešní době, preferuje zaměstnance z cizích zahraničních zemí. Nejčastěji z Polska, Slovenska, Ukrajiny, Srbska či Rumunska. Důvody mohou být různé, ale mezi nejčastější důvody přijímání těchto pracovníků je bezesporu udržení konkurenceschopnosti a naplnění kapacity lidských zdrojů na úkor požadavků a zachování kontinuity organizace v porovnání s nabídkou lidských zdrojů na českém trhu práce. V prostředí organizací se vyskytuje

mnoho specifických pozic, které vyžadují náročnější požadavky, např. na jazykovou úroveň nebo dovednost vyjednávat se zahraničními partnery (Trbola, Rákoczyová, 2010). Nabírání zahraničních pracovníků je podníceno také neochotou místních pracovníků naplnit očekávání zaměstnavatelů. Mezi nejčastější důvody neochoty pracovat pro organizaci je nespokojenost s výši nabízené mzdy, nespokojenost s požadavky na práci přesčas či směnný režim dané organizace nebo nestandardní pracovní prostředí, tyto údaje vychází z výzkumu VÚPSV (dle Trbola, Rákoczyová a kol, 2007, s. 46).

2.3. Hrozby a rizika spojené s nástupem cizince do pracovního poměru

V kontextu této práce je nutné zmínit také negativní vztah organizace a pracovníka, mezi tyto projevy můžeme bezesporu řadit i segregaci a marginalizaci pracovníka. Tyto negativní jevy jsou pro organizaci riziky, které jsou spojeny s nástupem nového pracovníka do organizace a zároveň neřízenou adaptací jsou dle Uherka (srov. 2009, s. 24–27), s nástupem cizince do organizace spojená rizika, které v souvislosti s neřízenou adaptací a včleněním se cizince do místních poměrů existují. Cizinec, který do organizace vstupuje, nemusí být vždy jednostranným přínosem, ale může být svým způsobem také pro organizaci hrozbou, a to zejména v tom smyslu, že místní lidé se musí taktéž adaptovat na cizince z jiných zemí a organizace na tyto vlivy musí reagovat a pracovat s nimi. Segregace a marginalizace mohou být jednou z výsledných podob vyjádření těchto rizik.

2.3.1. Segregace

Jak je zmíněno v Akademickém slovníku slov (2001), za segregaci považujeme oddělování, vylučování nebo odlučování. Z pohledu adaptace

nového pracovníka ze zahraničí hovoříme zejména o geografické segregaci, tj. nerovnoměrné rozmístění různorodých skupin obyvatelstva v území, a to podle místa jejich, zpravidla trvalého, bydliště (Sýkora, Temelová, 2005). Lze také konstatovat, že segregací rozumíme negativní vliv, který má společenský charakter a projevuje se ve větší míře v kontextu soudružnosti obyvatel různých národností. Pokud je vliv segregace v dané oblasti zásadní, v naší souvislosti s pracovníky z různých zemí, tito pracovníci se seskupují a nechtějí se dále adaptovat na nové místní prostředí. Vždy záleží na počtu etnické či národnostní menšiny, na konkrétním stupni jednotlivých kulturních odchylek a rozdílů od norem domovské země a na míře lpění na vlastní kultuře, tedy konzervatismu menšiny (srov. Musil 1967, Sýkora, Temelová, 2005). Pro konkrétní organizace může přinášet z dlouhodobého hlediska negativní důsledky.

2.3.2. Marginalizace

Slovo pochází z řečtiny, kdy „margo“ znamená určitý „okraj“ nebo určitou „hranici“, které jsou také vyjádřením tohoto slova (Sirovátka, 2002). Slovo je zakotveno v sociologických vědách, kdy jako první se fenoménem marginalizace a lidí žijících na okraji společnosti zajímal americký sociolog E. Park a to koncem 20. století. „Margem“ byla vnímána hranice mezi kulturními světy a zároveň člověk, který byl marginalizován, byl označen jako člověk (někdy označován jako tzv. „kulturní hybrid“), který pociťuje rozpor mezi hodnotami kultury, v nichž se aktuálně nachází a hodnotami kultury, z nichž pochází (srov. Sirovátka a kol, 2002, s. 25). V 80. letech 20. století nabyl jiného významu, kdy marginalizací rozumíme spíše odsunování člověka na okraj společnosti. V našem případě se může jednat i o marginalizaci na pracovišti, kdy nový pracovník, který je mezi místní majoritní společností úmyslně odsunován na okraj kolektivu. Zároveň je vnímán spíše jako člen cizí společnosti s jinými kulturními hodnotami a to

bez vlastního zapříčinění nebo vlivu. Negativním důsledkem je tedy to, že nový pracovník bývá odsunut na okraj a necítí se být přijímán a tím ani adaptován v organizaci, v níž nově působí. Dle tohoto vyjádření může za situaci pracovníka kolegové a v konečném závěru především organizace, v nichž se tento jev děje (Sirovátka a kol, 2002).

2.3.3. Akceptace kulturní rozmanitosti

Vhledem k tomu, že díky nenaplněné kapacitě trhu práce musí organizace přistupovat k nabírání zahraničních pracovníků, jsou organizace nuceny být multikulturní, což je v organizacích vnímáno jako možné riziko či nevýhoda, v jiných naopak jako konkurenční výhoda, která je schopna organizaci posouvat vpřed. Pojem multikulturalismus myslíme dle Jakubovské (2017, s. 13) *„soubor vytvořených pravidel a rámců chování, které jsou užívány různými kulturami a jejich členů v jedné společnosti.“* Touto společností se rozumí sociokulturní a právní prostředí, ve kterém společně žijí. Politika multikulturalismu se zabývá a reflektuje potřebu rovnocennosti jednotlivých kultur v souvislosti s jedinečností a potřeby zachovat její výjimečnost pro další generace. Dále reflektuje dle Dvořákové (2007) respekt jednotlivých kultur k sobě navzájem s důrazem na celistvost a vzájemnou toleranci a integraci. Definice multikulturalismu hovoří o plně svobodné identifikaci s hodnotami jejich kultury za účelem plnohodnotného, nikým neovlivňovaného, postoje k životu. Vyznačuje se dále právem identifikace jedince s jeho kulturou a tendenci formovat svůj vlastní svět skrze tyto hodnotové systémy, která vytváří kulturní mozaiku společnosti. Multikulturní organizace jsou více flexibilní a mnohdy i efektivnější, co se týče řízení lidských zdrojů. V opačném pohledu bývá často velkou neznámou, jakým směrem multikulturní organizaci směřovat a jak ji formovat z dlouhodobého hlediska. Jedná se také o původ mateřské společnosti, která mnohdy do řízení lidských zdrojů vstupuje. Zatímco

v západních zemích je povýšení či hodnocení pracovníka utříbeno odborností a schopností prokázat své kompetence, v asijských zemích, například v Koreji či Japonsku je spíše zvykem odměňovat zaměstnance za jeho loajálnost a senioritu (Dvořáková a kol., 2007).

3. ADAPTACE NOVĚ PŘÍCHOZÍCH PRACOVNÍKŮ

V této kapitole si přiblížíme rámeček procesu adaptace pracovníků, kteří nově přichází do organizace. V této kapitole bych se chtěl věnovat objasnění procesu adaptace jako takového ve vztahu k nastupujícím zaměstnancům, posléze blíže specifikovat zejména s ohledem na adaptaci jedince v multikulturním prostředí. Stejně jako tvrdí Armstrong (2007, s. 396) i já si myslím, že proces adaptace jedince je důležitý v jeho začátcích v organizaci, kdy začátkem nepovažujeme první den ve firmě, ale již období před nástupem do zaměstnání, kdy probíhá tzv. příprava. Adaptační proces by měl být nastaven zejména kvůli snížení finančních a časových nákladů spojených s odchodem nedávno nastoupivších zaměstnanců, kde nejrizikovějším obdobím jsou první tři měsíce pracovního poměru. Zaměstnanec, který nastupuje, by se měl s organizací ztotožnit a sdílet svou budoucnost s organizací. Pokud se takto nestane, je velké riziko odchodu. Toto riziko můžeme potlačit či eliminovat správně nastaveným adaptačním procesem v organizaci. Velmi důležitým jevem je i tzv. psychologická smlouva. Pod tímto souslovím je myšlena smlouva, který sice není písemně podložena, má neméně důležitý vliv na fungování jedince v začátcích pracovního procesu. Pravidlo hovoří o tom, že čím jasnější tato smlouva mezi novým pracovníkem a organizací je, tím lépe jsou tvořeny vztahy na pracovišti a urychluje se pokrok v učení a adaptování se na vlivy, s kterými se nový pracovník setkává.

3.1. Vymezení pojmu adaptace a souvisejících pojmů

Adaptace

Přístupy k vymezení adaptace jako pojmu se různí, uvedu proto některé definice autorů, kteří se tématu věnovali. Vzhledem k rozdílu pochopení tohoto pojmu popíšu několik variant výkladu. Definice níže uvedené jsem pro účely této diplomové práce zanalyzoval dle prostudované literatury a zjistil, že níže uvedené definice jsou definovány v několika rovinách a to zejména:

- z roviny jedince: Jedinec > organizace (př. Palán),
- z pohledu organizace: vztah organizace > pracovník (př. Stýblo a kol., Žufán),
- oboustranný vztah: organizace $\Leftrightarrow$ pracovník (př. Geist).

V této diplomové práci se budu zabývat především adaptací dle vymezení Geist (1992, s. 114) a to adaptací, která reflektuje oboustranný vztah mezi organizací a jedincem (pracovníkem) definovanou jako *„interakční proces, probíhající mezi subjektem (jedincem, soc. útvarem) a prostředím, jímž se subjekt vyrovnává s novými nebo změněnými faktory sociálního prostředí, a do tohoto prostředí se včleňuje, tj. nachází v něm své místo.“*

Podle Žufána (2012, s. 82) se však adaptací rozumí *„proces, jehož cílem je zapojit pracovníka do organizace jako takové, dále do pracovních a sociálních vztahů na pracovišti a do pracovního procesu v podobě výkonu činností, kvůli kterým byl přijat“*. Palán (2002, s. 7.) však oproti Žufánovi adaptací označuje určitou schopnost jedince přizpůsobovat se (adaptovat) na podmínky nového prostředí. Označuje tímto proces tzv. *„integrace jedince do nového prostředí, ve kterém je nucen akceptovat změny, se kterými se setkává.“* Postupně se do tohoto prostředí včleňuje a tím se adaptuje. Důležitou součástí, kterou popisuje Palán (2002, s. 7–8) ve své práci je rozdělení na pasivní a aktivní adaptaci,

kdy „aktivní adaptací rozumí aktivní dosahování akceptace změn vzhledem k niterných potřebám, které jedinec pociťuje.“ Naproti tomu pasivní adaptací rozumí pasivní přijímání změn a vlivů prostředí, ve kterém se nachází. Dvořáková (2007, s. 143) doplňuje, že „adaptace je systematická orientace a konkrétní začlenění zaměstnance“. Geist (1992, s. 11–14) srovnává adaptaci s „interakčním procesem, probíhajícím mezi subjektem (jedincem, soc. útvarem) a prostředím, jímž se subjekt vyrovnává s novými nebo změněnými faktory sociálního prostředí, a do tohoto prostředí se včleňuje, tj. nachází v něm své místo“. Podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2009, s. 145) označuje adaptaci nových pracovníků jako „systematické a předem naplánované provedení organizací i uvedení pracovní funkce včetně očekávání. Rymeš (1985, s. 12) předkládá ve svých dílech čtyři pohledy adaptace. A to z hlediska fyziologie, psychologie, biologické medicíny a pracovního procesu. V této diplomové práci se budeme zaměřovat více na adaptaci z pohledu pracovního poměru, více v této kapitole a pak dále v kapitole 3. Začátek pracovního poměru zaměstnance. Dle autorů Janišová a Křivánek (2013, s. 210) je patrné, že adaptace je procesem, který je téměř vždy zařazován jako „součást rozvoje zaměstnance“. Ve svém díle pojednává o propojení procesu adaptace s procesem výběru zaměstnance do organizace, kde tímto výběrem nemyslí pouze přijímací pohovor, ale z většího měřítka úspěšnosti zaměstnance zadaptovat se na prostředí firmy, firemní kulturu a začlenění do pracovního kolektivu. Úspěšný nábor je dle autorů taky jednoznačně ukázán na schopnosti malé fluktuace zaměstnanců ve zkušební době. Koubek (1997) pojmenovává adaptační proces jako orientaci pracovníka na nové pracovní prostředí a pracovní podmínky. Orientace je podle něj jak přejímání informací, které jsou obsaženy v pracovní smlouvě, tak v úvodním seznámení pracovníka s interními předpisy a pravidly. Při přijetí zaměstnance je tedy v první fázi podstatné jej seznámit s vlastní pracovní rolí, cíli, formálními pravidly a jeho vztahu k jiným oddělením.

Další vymezení se shoduje s vymezením dle Dvořákové (2004, s. 1) - toto vymezení vyznačuje adaptaci jako „proces přizpůsobování jedince životním podmínkám a jejich změnám“.

Adaptabilita

Autoři se dále shodují na různé míře schopnosti jedince adaptovat se (obdobné pojmy adaptovatelnost, adaptibilita, adaptování). Mayerová a Růžička (2008, s. 12) vymezují pojem adaptability jako „*předpoklad jedince zvládnout práci, a to s pomocí jeho schopností a minulých zkušeností, adaptováním se rozumí individuální proces zvládnání pracovních požadavků a adaptovatelnost je výsledek procesu adaptace, vyrovnání se s novými podmínkami*“. Kocianová (2007, s. 117) doplňuje ve svých výkladech Mayerovou a Růžičku (2008), kdy vykládá adaptabilitu jako „*určitý pomocný jev při přizpůsobování se na sociální a pracovní prostředí společnosti*“. V takovéto adaptaci je začleněna veškerá škála aktivit v prostředí organizace, tj. seznámení nového pracovníka s vizí, misí a potřebami firmy, s firmou samotnou a se svými kolegy a jejich organizačním uskupením. Dále pak s PPM³, popisem pracovních činností a povinností absolvování povinných, většinou zákonných nebo nařízených, školení. Podobné jako Kocianová (2007) se na proces adaptace v organizaci dívá i Barták (2007, s. 81), kdy vysvětluje, že adaptace je řízená činnost, která představuje „*řízení adaptačního procesu cílově zaměřenou, systematickou podporu, jenž musí být zajištěna všem novým zaměstnancům organizace, zpravidla během zkušební doby*“.

3.2. Řízení adaptačního procesu v prostředí organizace

Kapitola pojednává o adaptaci pracovníků do organizace. Hned ze začátku zdůrazňuji, že v každé organizaci či instituci je proces adaptace

³ Popis pracovního místa

rozdílný a je potřebné přistupovat s touto optikou i k této kapitole. Procesy adaptace jsou nedílnou součástí personálních činností v organizaci. Adaptačním proces je určitým přechodem mezi dvěma body, a to za prvé – přijímáme nové zaměstnance za účelem plnění určitých požadavků a rámci firemního prostředí a na druhou stranu je kladen důraz na úspěšnost a efektivitu nového zaměstnance, která není závislá jen na osobním know-how (znalostech a dovednostech jedince), ale také na schopnosti integrace s novým pracovním prostředím. Je možné konstatovat, že díky cílené a vědomě formulované personální politice v organizaci je adaptační proces směřován k úspěšné integraci jedince s organizací ve snaze o efektivní plnění pracovních povinností (Armstrong, 2007). *„Řízení adaptačního procesu pracovníků je převážně v rukou manažerů, nadřízených pracovníků a pracovníků personálních útvarů“* (Bláha, 2013, s. 107). Armstrong (2007, s. 396) zdůrazňuje, jaký význam má úspěšné uvádění pracovníků do organizace:

- *urychlování pokroku v učení;*
- *snižování problémů a nákladů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků;*
- *adaptace na sociální prostředí;*
- *zvyšování oddanosti;*
- *objasňování psychologické smlouvy⁴.*

V praxi totiž organizace často vychází z toho, že pokud byla vybraná ta „správná“ osoba, pak je samozřejmé, že bude loajální a také bude podávat požadovaný pracovní výkon. Ovšem tomu tak rozhodně není. Požadovaný výkon u zaměstnance není žádnou samozřejmostí a vazba na organizaci musí být teprve vybudována a neustále upevňována. Zdařilá

⁴ Blíže vysvětleno v kapitole Sociální, pracovní a profesní adaptace, s. 32

adaptace je proto v zájmu každého podniku (Kasper, Mayrhofer, 2005). Abychom však dosáhli úspěšného procesu adaptace, je potřeba ho důkladně promyslet i řídit. Řízení adaptačního procesu může být definováno skrze cíle, kterých má dosáhnout.

V tabulce č. 2 níže, můžeme nalézt určité procesy, které jsou vykonávány v rámci adaptace nově příchozích pracovníků do organizace. Jedná se o doporučená pravidla, resp. informace, které by pracovník měl nabýt v průběhu adaptačního procesu.

Záležitosti týkající se organizace	
Minulost zaměstnavatele	Druh výroby nebo služeb
Organizace	Přehled výrobního procesu
Jména a funkce hlavních vedoucích	Politika a pravidla firmy
Funkce zaměstnance a oddělení	Disciplinární předpisy
Rozvržení sportovních zařízení	Příručka pro zaměstnance
Zkušební doba	Bezpečnostní postupy a jejich prosazování
Výhody pro zaměstnance	
Mzdové úrovně a výplatní dny	Pojištění
Dovolené a svátky	Důchodový program
Oddechové přestávky	Služby poskytované zaměstnavatelem
Odborná příprava a vzdělávání	Rehabilitační procesy
Poradenství	
Představení zaměstnance	
nadřízenému	spolupracovníkům
vedoucímu odborné přípravy	poradci
Pracovní povinnosti	
Pracoviště	Přehled o zaměstnání
Pracovní úkoly	Pracovní cíle
Požadavky bezpečnosti práce	Vztah k ostatním zaměstnancům

Tabulka č. 2: Základní informace, které jsou pracovníkům předávány v rámci adaptace, zdroj: Werther, 1992.

„Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska organizace je snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 520). Dále z hlediska procesu pracovníka udávají autoři výše následující cíle:

- aby pracovník získal perspektivu své kariéry a odborného růstu,

- aby se přiměřeně začlenil do sociálního systému podniku a do struktury mezilidských vztahů,
- aby co nejrychleji a nejlépe zvládl na něj kladené pracovní požadavky (Bedrnová, Nový, 1998, s. 322).

3.3. Fáze a jednotlivé formy adaptačního procesu

Dle Kociánové (2010, s. 132) z pohledu osoby, které se adaptace týká, jednotlivé fáze adaptačního procesu dělíme následovně:

1. fáze před nástupní: rozhodnutí se pro místo a tzv. anticipační socializace (což jsou zkušenosti získané před nástupem na nové místo, které vyjadřují vnitřní postoje a hodnoty člověka).

2. fáze nástupní: počátek orientačního období. Nástup nového pracovníka, konfrontace očekávání ze strany osoby a organizace.

3. fáze integrační/metamorfozní: odborná a sociální integrace.

Dále se můžeme setkat s modelem adaptačního procesu Kaspera a Mayrhofera (2005, s. 452), který je čtyřfázový a zohledňuje kromě odborné integrace také individuálně-psychologickou stránku nastupujícího zaměstnance.

1. fáze - anticipační socializace a rozhodnutí pro místo: u žadatele o pracovní pozici dochází ke dvěma náhledům na samotné rozhodnutí. Na jedné straně je tato fáze před nástupem formována zkušenostmi z předchozího zaměstnání a na druhé straně již dochází buďto k pozitivnímu, nebo negativnímu rozhodnutí o nabídce místa.

2. fáze - nástup do organizace-očekávání, realita a konfrontace se střetávají: velkou nejistotou společně s možnými milými či nepříjemnými překvapeními může být poznamenán první pracovní den zaměstnance

na novém pracovišti. Tato překvapení vznikají při poskytnutí málo realistických informací během náboru, neočekávaných pracovních podmínek, vědomých i nevědomých očekávání od sebe sama apod. V případě vícečetných překvapení, může nový zaměstnanec utrpět šok z nastolené reality či praxe, a pokud je jeho zklamání v konfrontační fázi masivního charakteru, může u něj dojít k postupnému distancování se od dění v dané organizace nebo dokonce k odchodu z ní.

3. fáze - sociální a odborná integrace-začlenění a zapracování: v této fázi je důležité, aby nový pracovník porozuměl normám a hodnotám organizace z důvodu dostatečného přizpůsobení se skupinové a organizační kultuře. Také je třeba osvojit si odpovídající strategie k uspokojivému plnění zadaných pracovních úkolů a k sociálnímu styku s kolegy.

4. fáze: plnohodnotné členství v organizaci: při vzniku tzv. psychologické smlouvy⁵ mezi pracovníkem a jeho novým polem působnosti, se nový zaměstnanec stává plnohodnotným členem organizace. Hlavní součástí této smlouvy je identifikace nového zaměstnance a vnitřní vazba s organizací. Mezi podstatné faktory, které ovlivňují dobu dosažení plného členství, v organizaci patří:

- komplexní a jednoduchý obsah úkolu
- pracovní zkušenosti nového zaměstnance a shoda kvalifikačního profilu s požadavky práce
- struktura, velikost a vyjádření organizační kultury.

Důsledky, kdy integrace není úspěšná jsou popsány v subkapitole č. 3.7. s názvem Důsledky neřízené adaptace, s. 40.

⁵ Blíže vysvětleno v této kapitole Sociální, pracovní a profesní adaptace, s. 33

3.3.1. Sociální, pracovní a profesní adaptace

Dle Bedrnové a Nového (1998, s. 321) lze pojem „*adaptační proces*“ pojmut jako proces vyrovnávání se člověka se skutečností, že plní své pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – a to v rovině sociální a pracovní adaptace“. Sociální adaptace je označena jako proces začleňování se do sociální struktury vztahů na pracovišti, v pracovní skupině či v týmu. Kdežto pracovní adaptace je seznámení se s pracovním prostředím, sladění zaměstnance s konkrétními požadavky pracovní pozice. Tyto dvě roviny se nám samozřejmě prolínají. Úspěšný proces adaptace zahrnuje zvládnutí těchto obou rovin. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 321). Stejněho názoru je i Tureckiová (2004, s. 66), která tvrdí, že „*sociální a pracovní adaptace se v mnohém prolíná*“, je však možné že proběhnout v jiné míře úspěšnosti. Rymeš (srov. 1985, s. 92) je taktéž stejného názoru, když tvrdí, že „*pokud pracovník dosáhne dostatečné úrovně pracovní adaptace, není to známkou, že u pracovníka je na dostatečné úrovni i sociální adaptace*“. Rejf (2009, s. 64) dodává k názoru Rymeše, že „*úroveň a průběh adaptace pracovníka jsou závislé na odlišných předpokladech*“.

V profesní adaptaci jde především o systematické a účelově navržený proces podmiňování se nového zaměstnance na specifické pracovní a profesní prostředí, ve kterém zastává funkce a konkrétní dané činnosti. Nejedná se však pouze o jednostranný proces, ale spíše o vzájemné ovlivňování a přizpůsobování se nejen jemu, ale i pracovníkům, kteří jsou se zaměstnancem v jakékoliv interakci. Dle Stýbla (1993, s. 292–294) se tento proces se vyznačuje „*vzájemným střetem cílů, hodnot, norem a jiných sociálně-kulturních odlišností*“. Dále dodává, že „*základem je míra flexibility a adaptability, kterak jedinec dokáže změny vyvolávat, a jak se umí vzniklým změnám přizpůsobit*.“

3.4. Cíle adaptačního procesu

Dle Armstronga má uvádění nových zaměstnanců do organizací čtyři základní cíle:

1. Překonat počáteční fázi, kdy se všechno novému zaměstnanci zdá cizí, neobvyklé, nebo neznámé;
 2. Rychle vytvořit příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace v mysli nového zaměstnance;
 3. Dosáhnout toho, aby v co nejkratším možném čase po nástupu nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon;
 4. Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.
- (Armstrong, 2007, s. 395)

Za nejdůležitější cíle obecně lze považovat následující:

- pochopení smlouvy, psychologie firmy,
- zvyšování loajality, spokojenosti, sounáležitosti pracovníků,
- adaptování nového zaměstnance na sociální a kulturní prostředí firmy,
- seznámení se s novými kolegy,
- učit se, získávat nové pracovní schopnosti a návyky,
- snížit náklady na získávání nových pracovníků tím způsobem, že bude snížena fluktuace (především u nových zaměstnanců).

Dle Bedrnové a Nového (1998, s. 321) lze pojem „adaptační proces“ pojmut jako proces vyrovnávání se člověka se skutečností, že plní své pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – a to v rovině sociální a pracovní adaptace.

3.5. Evaluace adaptačního procesu

Nesmírně důležitým krokem ve správně uchopené adaptaci nového pracovníka je i hodnocení či evaluace tohoto procesu. Hodnocení rozumíme dle Bedrnové a Nového (2007) posuzování hodnot, postojů, chování ke spolupracovníkům či průběžné pracovního jednání pracovníka a výsledků jeho práce po absolvování adaptačního procesu. Autoři uvedení výše tvrdí, že je nutné během prvního týdne hodnotit min. dvakrát a v následujících dvou-třech týdnech nejméně jednou týdně. Hodnocením se rozumí evaluace uložených úkolů a jejich průběžné splnění, kvalitu odvedené práce a hodnocení postojů pracovníka, ať už k činnostem, které mu jsou ukládány, ale také k ostatním spolupracovníkům, organizaci či pracovnímu prostředí. Po ukončení nastavené délky adaptace jedince následuje finální hodnocení, kterého by se měl účastnit nejen školitel, ale také vedoucí pracovník a odpovědný pracovník řízení lidských zdrojů. Kritéria by měla být přesně vymezena vzhledem ke komplexnosti procesu ještě před zahájením adaptačního procesu a neměly by být novému pracovníku utajeny, ale měl by s jejich obsahem obeznámen. Důležitou součástí je průběžné získávání zpětné vazby od pracovníka, který se do organizace začleňuje.

Teorie Systematického hodnocení adaptačního procesu dle Bělohrádka (2005, s. 62) je popisem *„konkrétních kritérií, které vedou k úspěšnému zhodnocení adaptačního procesu ve vztahu k požadovanému výkonu pracovníka s ohledem na očekávání organizace, do které pracovník nastupuje.“* Jedná se např. o:

- ukazatele – např. počet vyrobených produktů za požadovaný čas, počet zmetků, množství nehod či havárií, objem zakázek, splňování přidělených norem, hospodářsko-ekonomické výsledky konkrétního oddělení či výrobní jednotky, atd. Mělo by se jednat o objektivní kritéria splnění požadavků. Často však mohou být

ovlivněny vnějšími vlivy, které mají možnost výsledky podstatně zkreslit.

- kritéria plnění úkolů – je nutné stanovit cíl a dostatečně jej pracovníkovi představit, aby bylo možné zajistit splnění očekávání organizace.
- stanovisko osobní kvality – subjektivní ukazatel, který je hodnocen zpravidla ze strany vedoucího pracovníka. Ukazatel je hodnocen ze strany odbornosti pracovníka, jeho pracovního nasazení, angažovanosti, motivace v průběhu, či postojů k pracovním úkonům. Proto by stanovisko osobní kvality mělo být vymezeno konkrétními pomůckami pro hodnocení, aby bylo zamezeno jejich zkreslení.

V souvislosti s procesem adaptace a její evaluace mluvíme také o výsledku adaptačního procesu s ohledem na integraci zaměstnance, kdy výsledným indikátorem je adaptivnost⁶ pracovníka. Příznaky naplněného adaptačního procesu s úspěšným koncem nejeví pouze setrvání v organizaci, ale také výsledky odvedené práce a úspěšné včlenění se do pracovních vztahů, kde můžeme reflektovat, jak je schopen pracovník vnímat kolegy kolem sebe, jakým způsobem komunikace a spolupracuje ve skupině, apod. Nejdůležitějším faktorem a zároveň indikátorem úspěšné HR politiky je dle Dvořákové a kol. (2007) spokojenosti pracovníka v zaměstnání.

3.5.1. Nástroje hodnocení

Mezi nejčastější nástroj, na kterém se shoduje mnoho autorů je hodnotící pohovor, který dává šanci vyměnit si názory mezi pracovníkem a nadřízeným, lze tedy konstatovat, že se jedná dle Kociánové (2010)

⁶ Schopnost jedince přizpůsobit se svému okolí

o oboustranný rozhovor. Účelem a cílem takového pohovoru je evaluace uplynulého období za účelem zjištění zpětné vazby a naplánování toho následujícího.

Dalšími nástroji hodnocení adaptace je dle Bedrnové a Nového (2001):

- **Pracovní posudek** (zpravidla verbální či písemné hodnocení pracovníka podle předem stanovené stupnice),
- **Hodnocení kritických událostí** (diskuze nad událostmi či výsledky, které byly nad očekávání či naopak velmi nevhodné),
- **Posuzovací stupnice** – exaktní vyjádření důležité znaky pracovníka, které jsou předem určeny, jedná se o tzv. známkování podle předem daných parametrů, vesměs vyjádřenými bodovou škálou, grafickými vizuály, apod.

Dvořáková (2012) hovoří o evidenci výsledků adaptačních procesů u více pracovníků, kdy se domnívá, že všechny výstupy mohou vést ke zlepšení procesu adaptace v organizaci. Dále autoři Bedrnová a Nový (2002) dodávají, že není možné vytvořit závěrečné zhodnocení adaptačního procesu za účelem formální, ale aby bylo podloženo dalším pokračováním pracovníka v organizaci nebo aby vedlo k následnému kariérnímu uplatnění pracovníka v organizaci.

3.6. Mentoring

V kontextu této kapitoly je nutné, abychom mluvili také o mentoringu, zejména v procesu adaptace jedince, kde mentor hraje klíčovou roli. V tomto smyslu se jedná o člověka, který je schopen mentorovanému předat co nejrychleji a nejefektivněji očekávané znalosti a dovednosti, které se pojí s jeho pozicí. Mentoring jako takový známe již od dávných antických dob, kdy prvotní známky mentoringu vidíme v Homérově Odysee, kdy Mentorem je pojmenován muž, který měl

vychovávat, dohlížet a pečovat o syna Odyssea, Telemacha, který byl sám po dobu Odysseových cest. Název se ujal a dodnes o mentorovi mluvíme v podobném kontextu, avšak v přeneseném slova smyslu. Definice mentoringu je nespočet, není v mých silách vyjmenovat všechny. Nicméně uvedu ty, které z mého pohledu pro tuto diplomovou práci mají smysl. První z definic je Armstrongovo pojetí, kdy autor tvrdí, že *„mentoring je proces používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou pracovníka a poskytují pragmatické rady a soustavnou podporu, čímž pomáhají při vzdělávání a rozvoji pracovníka nebo pracovníků, kteří jsou jim přiděleni“* (Armstrong, 2006, s. 469). Mezi další pojetí, které odpovídá souvislostem této práce, můžeme mluvit o pojetí, které hovoří o mentoringu jako o *„vztahu mezi dvěma lidmi, jejichž cílem je profesionální rozvoj. Mentor je obvykle zkušená osobnost, která sdílí vědomosti, zkušenosti a rady s méně zkušenou osobou – učněm“* (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 31). Tyto definice jsou postaveny do nepřímé opozice a to z důvodu, že Armstrongovo pojetí hovoří zejména o proškolení a výběru pracovníků, v bližších souvislostech mluví o formální stránce mentoringu, kdežto pojetí Petrášové a kol. zdůrazňuje vztah mezi dvěma lidmi. Tímto vztahem je myšlena spolupráce mentora a mentee (slovo mentee pochází z anglosaského prostředí, které vyjadřuje mentorovaného jedince, který od mentora přijímá znalosti, dovednosti a vzorce chování). Společnými znaky těchto definic je postoj k cíli mentoringu a sdílení zkušeností a rad. Velmi častou situací je postavení mentora a mentee, kdy mentorem je pracovník s dlouholetými zkušenostmi přímo ze stejné či podobné pozice. Mentorem, v moderním pojetí „buddy“ může být také kolega, který s novým pracovníkem bude sdílet ať už pracovní náplň, či jej může *„...zasvětit do tajů jeho nové pozice.“* „Buddy“ je spíše než mentor přítel, kamarád, který představuje, vysvětluje a poukazuje na souvislosti s pracovištěm (Megginson, 2006, s. 9–13). Jelikož je zásah a vliv na nového pracovníka ze strany Mentora (neboli „buddyho“) velmi

významný, měl by každý takovýto jedinec být řádně proškolen, do jaké míry může daného mentee ovlivňovat a jakým způsobem s ním pracovat.

3.7. Důsledky neřízené adaptace

Pro organizace je nesmírně důležité, aby probíhal formální proces, který vede k řízení adaptačního procesu. Bez něj se mohou objevit nesrozumitelné důvody odchodu z organizace, komplikací s naplněním kapacit pracovních sil či problémům s nedostatečnou možností produkovat produkt podnikání. Bez zavedeného procesu adaptace se prodlužuje adaptování jedince do organizace, kdy může zaměstnanec nepodávat takový výkon, jaký se od něj očekává. Nehledě na způsobené chyby, které pracovník způsobí bez dostatečného zaškolení, nevyznání se v pracovních postupech a ne-zadaptování se na podmínky pracovního prostředí. Problém pracovníka, který nebyl dostatečně adaptován, se projevuje nedostatečným sejetím či začleněním s organizací, kdy se tento problém projevuje mimo jiné tím, že si není jistý, na koho se může obrátit či kdo mu je schopen objasnit problém, který zrovna řeší.

Pokud se pracovník dlouhodobě necítí být součástí kolektivu a není přijat ani ze strany nadřízených pracovníků či kolegů, může vznikat negativní projev chování, kdy takový zaměstnanec může být šikanován, kdy probíhá tzv. mobbing. Dle pojetí Svobodové (2008, s. 19) mobbingem rozumíme „proces, při kterém je kolega napadán svým kolegou“. Dále vysvětluje ve svém díle (2008, s. 18), že mobbing jako takový obsahuje „systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu.“ Jednotlivec nebo skupina má za úkol dostat jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit a donutit jedince, aby odešel z pracoviště. Časově vyjádřila Svobodová (2008, s. 26) mobbing jako útoky, které jsou realizovány min. jednou týdně, však min. půl roku pracovního poměru pracovníka v organizaci. Pracovník, u kterého se mobbing objevuje a který

je takto šikanován většinou odchází ze společnosti dříve než po půl roce, proto tento údaj považuji za nepřesný. Wagnerová (2011, s. 133) popisuje důvod vzniku mobbingu na pracovišti, kdy se obává, že mobbing vzniká za okolností, kdy se jedinec, který šikanuje druhého kolegu, pocituje situaci, že je ohrožena jeho pozice a má obavy z konkurence nebo hledá obětního beránka, kterému může způsobovat problémy za účelem svého vlastního profitu či respektu u ostatních. V případě Poláků, kteří jsou předmětem této diplomové práce lze konstatovat, že za takovýchto okolností mohou být při neřízené adaptaci právě těmito šikanováni většinou.

4. ADAPTACE V MULTIKULTURNÍM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Tato kapitola se věnuje adaptaci (polských) zaměstnanců ve specifickém pracovním prostředí – tj. multikulturní pracovní prostředí. Multikulturní pracovní prostředí chápeme jako takové prostředí na pracovišti, kde se setkává více s osob s různým kulturním zázemím – např. náboženstvím, národností atd. (Nakonečný, 2004). Nakonečný (2004, s. 201–202) ve své knize tvrdí, že *„příslušníci z různých kultur velmi často vykazují rozdíly ve svých způsobech chování a postojích, jelikož se řídí odlišnými normami“*. V neposlední řadě také odlišné kultury přistupují různým způsobem

k dalším oblastem sociálního života, jako je např. pojetí spravedlnosti, slušnosti, přátelství, krásy, mravnosti, přátelství, apod.

Jak nám praxe opakovaně ukazuje, adaptace do domácích firem a organizací, byť rozdílných, je vždy jednodušší než adaptace do mezinárodních, řekněme více-národnostních organizací. Takto vnímanou adaptací se rozumí stav jedince, který opustí svou zemi a adaptuje se na prostředí pro něj cizí, kdy se pohybuje v hostitelské zemi a zde i vykonává

svou práci. V této adaptaci si pracovník musí postupně zvykat na cizí zemi, nové pracovní prostředí s lidmi, kteří mohou mít rozdílnou mentalitu, názory či stereotypy na členy cizí národnosti. Také je nucen přizpůsobovat se politickému a sociálnímu kontextu, kultuře a zvykům dané země (Black a kol., 1991).

Je nutné v závislosti na charakteru této práce také vysvětlit vliv národní kultury jedince a jakým způsobem vstupuje do adaptace v pracovním prostředí i mimo něj. Národní kulturu dle názoru Průchy (2015, s. 28) značně determinuje fungování, struktura výsledků vzdělávacího systému, kdy tento výsledek vnímá jako mentalitu národa. Pod mentalitou národa si můžeme představit konkrétní souhrn všeobecně národně uznávaných rámců chování, hodnot, zvyklostí, tradic a opakujících se rituálů či stereotypů ve spojitosti s uměleckými aktivitami, ke kterým můžeme zařadit divadlo, film, hudbu či architektonické slohy či styly.

4.1. Typy adaptací v multikulturním prostředí

S tímto tématem nám úzce souvisí pojem integrační politika, což dle Baršové a Barši (2005, s. 11, 35) je „*opatření na včleňování přistěhovalců do přijímající společnosti.*“ Cílem této politiky je podpořit proces přistěhovalců do jednotlivých hostitelských společností. V našem případě do české firmy. Adaptaci v multikulturním prostředí rozdělujeme na tři základní podoby:

1. Adaptace asimilační - funguje na principu tzv. přizpůsobení se, kdy se od daného jedince (neboli v tomto případě menšiny) očekává přizpůsobení se většinové společnosti (organizaci). Základem je přebírání způsobu chování, jednání, ale i názorů podle většiny (srov. Jandourek, 2007, s. 32).

2. Adaptace pluralitní - Dle Sartoriho (srov. 2005) je základním znakem pluralitní adaptace otevřenost. Pluralismus sice podle něj prosazuje vlastní hodnoty nicméně se vzájemnou tolerancí. Jedná se tedy o opak asimilační adaptace. Jinými slovy v organizaci to tedy znamená, že se snaží obě strany (majoritní a minoritní) o zachování odlišností společnosti s ohledem na kulturu, jazyk i sociální chování. Nevadí tedy kulturní rozmanitost, ale pod podmínkou, že nebude danou organizaci nijak ohrožovat. Jinými slovy to tedy znamená, že pluralitní přístup dovoluje každému cizinci slavit své svátky, mluvit svým jazykem, oblékat se podle své kultury atd.
3. Adaptace integrační - cílem je bezkonfliktní, oboustranné, soužití cizinců a majoritní organizace (MPSV, cizinci). Integrace je tedy kombinací asimilační a pluralitní adaptace. Z toho vyplývá, že organizace nebude úplně jednotná, zároveň by byl vyvíjen menší tlak na nově minoritní zaměstnance. Integrační adaptace bude volit taková opatření, která se týkají obou skupin zaměstnanců (majoritních, minoritních). Ministerstvo vnitra každoročně zpracovává „Postup při realizaci Koncepce integrace cizinců“. Na jeho základě se každoročně stanovují potřebné úkoly, které mají být v souladu se čtyřmi základními prioritami integrace:
 1. orientace ve společnosti,
 2. znalost českého jazyka,
 3. vzájemné vztahy cizinců a majoritní společnosti,
 4. ekonomická soběstačnost.

Nový zaměstnanec je nucen adaptovat se na:

- Pracovní činnost, tj. pracovní adaptace – u této formy adaptace je zaměstnanec vždy vázán s konkrétní činností nebo sociálním

prostředím. Jedná se ve většině případů s novou pracovní skupinou, do které zaměstnanec přichází jako nový člen. Tato skupina má zažité normy a vzorce chování, pravidla, cíle a hodnoty. Každý nový pracovník se tyto rámce chování postupně učí, zvyká si na ně, případně je ovlivňuje svými tím, že je porovnává, ať už exaktně či vnitřně. Každý nový impuls se buďto střetává s přijetím a naučením nebo odmítnutím.

- Na firemní kulturu – lze ji vymezit jako určitého ducha organizace, či konkrétní charakter, zažité celofiremní chování či pravidla hry, dle kterých pracovníci dané organizace jednají nebo smýšlí. V širším slova smyslu se kultura organizace (jinak firemní kultura) dá označit slovy Šiguta (2004, s. 9–10), který přirovnává kulturu organizace s její „atmosférou, ve které probíhá veškerý život organizace“. Lze konstatovat, že atmosférou je myšlen souhrn domněnek, hodnot, artefaktů, přesvědčení, které jsou zvnitřněny skupinou lidí, kteří v organizaci působí. Toto tvrzení potvrzuje i Dvořáková (2004, s. 78), která zastává názor, že „kultura organizace formuje jednání a vztahy lidí i způsoby vykonané práce v organizaci a lze ji charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů.“

Bělohrádek, Košťan a Šuler (2006, s. 73) popsali nástroje, které do podporují kulturu organizace. Jedná se především o „akce vrcholového vedení“ (dle jejich tvrzení pracovníci bedlivě sledují vývoj a rozhodnutí managementu a tak si utváří názory na žádoucí a nežádoucí chování a jednání), dále pak personální výběr (vyhovění stereotypu žádoucího a dobrého pracovníka) a v neposlední řadě nástroj „socializace“.

Špalková (2004, s. 76) tvrdí, že důležité je během procesu adaptace dbát o seznámení nového zaměstnance s jeho úkoly, náplní práce a s danou společností. Podle Berdnové a Nového (1998), dokáže průvodce a orientace

v novém pracovním prostředí adaptační proces urychlit. Nový pracovník totiž velmi často vítá v počátečních obavách a nejistotě vstupní seminář či tzv. „pomocnou ruku“.

4.2. Akulturace

Při studiu problematiky adaptace v multikulturním pracovním prostředí se velmi často setkáváme s pojmem akulturace. Přestože je tento pojem spíše spojen se setkáním s jiným kulturním prostředím v rámci imigrací do dané zemi, je možné jej využít i v případě nově příchozího pracovníka do (pro něj multikulturního) pracovního prostředí.

Akulturace je podle Průchy (2010, s. 41) *„sociální proces, v němž dochází ke kulturním změnám trvalým stykem dvou nebo více kultur. Akulturace zahrnuje jak přebírání určitých proků z jiné kultury, tak jejich odmítání, vylučování nebo jejich přetváření.“* Dobrým způsobem podle Hofstedeho (srov. Gärtner, Drbohlav, 2012, s. 388) můžeme průběh akulturace zobrazit pomocí akulturační křivky, která je ve tvaru písmena „U“ (tzv. U křivka). Počátečním stavem ihned po příchodu do nového (kulturního) prostředí je stav, který charakterizujeme jako „nadšení“. To je však pak po určitém období vystřídáno stavem zcela opačným, tzv. „kulturním šokem“, který postupně vede k *„dezorientaci, zmatku, ztrátě sebevědomí a k depresi“* (Gärtner, Drbohlav 2012, s. 388). Dále dochází ke stavu „odcizení od hostitelské kultury“, pro které platí *„vyhledáváním negativních stereotypů“* o této kultuře. Jiný autor, Hofstede tvrdí, že až po několika měsících dochází k *„funkčnímu přizpůsobení a ke kulturní adaptaci“* (Gärtner, Drbohlav 2012, s. 388).

Tento průběh můžeme aplikovat na příchod nového cizího zaměstnance do firmy. V prvních dnech svého působení na pracovišti bývá časté nadšené hodnocení zaměstnance nového zaměstnavatele. Tomuto hodnocení většinou pomáhá fakt, že v tomto období je věnována zvýšená

pozornost jak ze strany nadřízeného, tak ze strany kolegů. Zároveň se stává, že nový pracovník nemá ze začátku tolik náročných samostatných úkolů. Po nějaké době (doba se liší-u někoho v řádu týdnů, u jiných může nastat dokonce i v řádech dnů) se však všichni vrací ke svým „běžným“ pracovním činnostem a nový zaměstnanec „bez výrazné pomoci“. V tomto období může docházet k určité frustraci. Pracovník zjišťuje, že pracovní úkoly není schopen plnit tak, jak by si sám představoval (například je zde ještě podstatná jazyková bariéra apod.). V nejlepším případě, se situace po určitém časovém období uklidní, pracovník získá ve své nové pracovní roli „jistotu“. Pokud k tomuto závěru ovšem nedojde, zaměstnanec může vyhodnotit situaci jako neřešitelnou s pocitem, že by měl organizaci opustit. Abychom se vyhnuli takovýmto stavům spojených s akulturací nového pracovníka, mohla by zde zajistit plynulejší adaptaci osoba mentora.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

5. FORMULACE PROBLÉMU

Každá organizace se vyznačuje svými specifickými rysy - cílem, strukturou a znaky (např. multikulturním prostředím organizace), proto rámcově stejné procesy, např. proces adaptace nových zaměstnanců, mohou mít svá obsahová specifika. Úkolem empirické části je výzkum adaptačního procesu v konkrétní organizaci zaměstnávající zahraniční polské zaměstnance, volba a odůvodnění strategie výzkumu, výzkumných metod a technik sběru dat aj. a následná analýza a interpretace dat. Na základě výsledků výzkumu mohou být navržena nápravná opatření, a to v případě, že se vyskytnou v adaptaci zahraničních polských zaměstnanců nedostatky, které neodpovídají současným potřebám organizace.

6. CÍL VÝZKUMNÉ PRÁCE

Cílem výzkumné práce je porozumět pojetí adaptace zaměstnanců z jiného kulturního prostředí personalisty, vedoucími pracovníky a zaměstnanci polské národnosti organizace XY, která se nachází v blízkém pohraničí s Polskem. Na základě zjištění navrhnout opatření v podobě vzdělávacích aktivit.

Pro naplnění cíle výzkumu byla použita kvalitativní výzkumnou strategii s ohledem na holistickou orientaci této výzkumné strategie a snahu získat pohled zevnitř (z perspektivy komunikačních partnerů). Jako metodologický nástroj hodlám použít metodu „case studies“, která dává možnost vhledu do prostředí zkoumané instituce ve zkoumané oblasti.

Tento cíl se pokusím naplnit pomocí metod polo-strukturovaného rozhovoru, zúčastněného pozorování, využití terénního deníku a analýzy vnitropodnikových dokumentů.

6.1. Výzkumné otázky

Hlavní výzkumnou otázkou je porozumět pojetí adaptace zaměstnanců z jiného kulturního prostředí personalisty, vedoucími pracovníky a zaměstnanci polské národnosti organizace XY, která se nachází v blízkém pohraničí s Polskem.

6.2. Dílčí výzkumné otázky

1. Jakým způsobem vnímá organizace XY svou multikulturalitu?

- 1.1. Jak chápou multikulturální prostředí personalistky organizace XY?
- 1.2. Jak chápou multikulturální prostředí vedoucích pracovníků organizace XY?
- 1.3. Jak chápou multikulturální prostředí zaměstnanci (polské národnosti) organizace XY dojíždějící do zaměstnání z Polska?

2. Jakým způsobem přistupuje k adaptaci polských zaměstnanců organizace XY?

- 2.1. Jak chápou adaptaci (polských) zaměstnanců z jiného kulturního prostředí personalistky organizace XY.
- 2.2. Jak chápou adaptaci (polských) zaměstnanců z jiného kulturního prostředí vedoucích pracovníků organizace XY?
- 2.3. Jak chápou adaptaci (polských) zaměstnanců z jiného kulturního prostředí zaměstnanci organizace XY (polské) národnosti dojíždějící do zaměstnání z Polska?

7. METODOLOGIE

7.1. Case studies

Ve výzkumné části se bude dle stanovených cílů zabírat organizací, která je vymezena jako case study (case studies, neboli případová/é studie). V české metodologii je case studies často označována jako jeden z nejběžnějších a nejčastěji používaných typů kvalitativního výzkumu (Miovský, 2006). Navzdory tomuto názoru vystupuje Sedláček (2014), který tvrdí, že vzhledem k tomu, že výzkumník pro účely výzkumu používá všechny možné metody k získání požadovaných výsledků, nejsou vyloučeny ani metody převážně využívané ve výzkumech kvantitativních. Tento názor musí být vždy zohledněn při tématu či definovaných výzkumných otázkách. Stejný názor zastávají i Walterová a Starý (2006), kdy taktéž hovoří o možnostech využití case studies v kvantitativních metodách. Case studie můžeme tedy definovat jako jeden z výzkumných přístupů, který se může provádět pomocí nejrůznějších dalších principů a metod. Mezi takovéto metody můžeme zařadit např. polo-strukturovaný rozhovor, pozorování, analýza vnitropodnikových dokumentů, diskuzí v centru zkoumaného jevu, ale také dotazníkovým šetřením, jak již bylo nastíněno v jednotlivých postojích autorů k vymezení pojmu. Jde tedy dle Mareše (2015, s. 115) o tzv. „holistický, celostní přístup, který reflektuje snahu o hlubší poznání zkoumaného jevu či případu (př. několika případů), kdy jednotkou case studies je určitý případ“, neboli předmět zkoumání. Dá se konstatovat, že téměř vždy se jedná o konkrétní entitu, např. instituci, osobu, organizaci, komunitu, ale i program, politický či jiný postup nebo proces v širším měřítku se může také jednat o region, okres či stát (Yin, 2014). Předmětem výzkumu mohou být vztahy mezi lidmi, sociální jevy či sociální role zkoumaných aktérů, konkrétní proces, fungování organizace, aj. (Mareš, 2015).

V tomto vymezení budeme pracovat zejména s tím, že budu v realizovaném výzkumu v organizaci XY pracovat s více různými typy sběru a interpretace dat a zároveň se shodují s tím, že mnou vykonaný přístup může sloužit k dalším budoucím výzkumům v zkoumané organizaci a zároveň zjištěné neznámé mohou posloužit k posunu v jevu, který je předmětem praktické části a to adaptaci polských zaměstnanců v českém firemním prostředí. Neméně důležitým krokem bude reflexe zmíněných fází case studies a snaha o jejich explicitní zakotvení v kontextu zkoumaného jevu.

7.2. Kvalitativní přístup

V této diplomové práci je použita metoda kvalitativního přístupu a blíže metoda zakotvené teorie. Dle Surynka, Komárkové a Kašpárkové (2001, s. 134) se pod názvem kvalitativní výzkum skrývá „*přístup, který se snaží interpretovat pohledy subjektů na zkoumaný předmět tím, že výzkumník přejímá jejich perspektivu. Využívá se podrobný popis každodenních situací. Jde o porozumění akcím a významům v jejich sociálním kontextu.*“ V kontextu humanitních věd je tento výzkum užíván pro popis, často i neklasifikovatelných vlastností či interpretací informátorů a analýz. Tyto vlastnosti mohou nabývat vnitřní, ale i vnější realitu skutečnosti, která je zkoumána.

7.3. Metody sběru dat

7.3.1. Pozorování

Pozorování, která budu ve výzkumu provádět, mohou nabývat rozdílných forem. V práci je použito introspektivní pozorování. Pro účel této práce a souvisejícího výzkumu, byla použita dále metoda izomorfní deskripce, kdy jsou mnou průběžně zaznamenávány jevy, chování a jednání, které mohu postřehnout v průběhu rozhovoru s konkrétním

informátorem. Tato metoda poskytuje výhodu v možnosti zaznamenání jedinečných a mnohdy neopakovatelných projevů jedinců, kteří jsou dotazováni. Takto zaznamenané jevy s interakce s informátorem ukazují celistvost výpovědí s ohledem na charakter tázaného jedince, kdy ve výkladu nepoukazujeme pouze na verbální projevy, ale i na ty neverbální, které jsou součástí neplánované neexplicitní výpovědi informátora.

7.3.2. Polo-strukturovaný rozhovor (interview)

Rozhovory, které realizují, mají charakter polo-strukturovaného rozhovoru (jinak interview), se zaměřením na vybraný vzorek jedinců organizace XY. Dle Miovského (srov. 2006) se polo-strukturovaným rozhovorem myslí tvorba souboru otázek, které výzkumník informátorovi předkládá za účelem zjištění pro něj neznámých souvislostí v závislosti na hledaném obsahově nosným bodem jeho zkoumání.

Data, která výzkumník získá pomocí rozhovorů, jsou použita pro vyhotovení výzkumu. Jak je z názvu patrné, rozhovory takto připravené nemají fixní a předem danou pevnou strukturu, ale mohou se v průběhu rozhovoru měnit v závislosti na podnětech, které výzkumníka zaujmou v kontextu jeho tématu.

Polo-strukturovaný rozhovor na rozdíl od pevně daného rozhovoru má výhodu, jak již bylo v předchozí větě zmíněno v možnosti zjistit obsahy a souvislosti, které výzkumníka během tvorby otázek nemusí napadnout. U takto pojatého rozhovoru je neodmyslitelným faktorem změna, která v průběhu nastává. Změnou je myšlena např. změna pořadí otázek, které jsou kladeny, případně doptání se na okolnosti, pocity, postoje, aj. Všechny tyto faktory mohou pozitivně ovlivnit schopnost pochopit postoje informátora k tématu a zároveň přijít na doposud neexaktní, často u informátora, nevědomé obsahy. Jak Miovský ve své publikacích

poukazuje (2006, s. 186–188), stává se, že „výzkumník díky správně na kombinované metodě pokládání otázek přijde na zcela nové otázky či témata, které nebyly v původním plánu výzkumníka, ale pomohou k objasnění zkoumaného fenoménu“. Tyto změny a schopnost na ně reagovat je vždy v roli výzkumníka a je tedy pouze na něj, zda těchto obsahů využije či je ponechá jen jako dokreslení zkoumaných faktorů

Dle Miovského (2006) jsou taktéž v této metodě při sbírání obsahů u informátorů nevýhody. Největší obtíž při použití této metody vidí v náročnosti analýzy dat. Jako další nevýhodu požití této techniky je možné odskakování či nepozornost při směřování informátora. Informátor se může naplno „zahltit“ do tématu, které je pro výzkumníka odbočkou, že není schopen se zpátky vrátit k pro nás důležitému tématu. Toto odchýlení často vede k nefunkčnosti zjištěných dat či nepřesnostem ve výkladu.

7.4. Zakotvená teorie

Forma zakotvené teorie je promítnuta v rozhovorech a pozorování, které jsem v organizaci realizoval. Tato metoda v sobě skrývá proces zkoumání jevu a to formou shromažďování informací, které jsou systematicky vysbírány. Tyto informace, které poskytují výzkumníkovi jednoznačný a celistvý pohled, který je nutný k vytvoření možných východisek. V této metodě je v návaznosti prováděna analýza zkoumaného jevu, dále shromažďování jednotlivých informací a následně provedeno kódování získaných údajů. Dá se konstatovat, že jednotlivé procesy, čili analýza a shromažďování údajů se navzájem prolíná a doplňuje.

7.5. Kódování

Kódováním rozumíme teorii, díky níž jsme schopni údaje konceptualizovat a dále analyzovat rozdíly mezi jednotlivými výpověďmi

informátorů. Pro vytváření nových teorií je nezbytné tento proces použít. Lze jej také použít na prohloubení již objevené teorie na základě této systematiky. Je potřeba si v procesu kódování uvědomit didaktický vztah, který jednoznačně označuje hranice mezi sledovanými typy ve fázi kódování. Výzkum, který je realizován touto formou se nebrání přeskakování z jednotlivých kódovacích technik. Výsledkem správně provedeného kódování je konkrétní záznam z kódování. Techniky kódování, které byly zmíněny výše, rozdělujeme do tří kategorií:

- Selektivní kódování – technika, kdy po výběru jednotlivých jevů, které chceme sledovat, spojujeme jejich významy do vztahů s ostatními námi zkoumanými kategoriemi. Dle Miovského (2006, s. 188) následně „*všechny zjištěné vztahy konceptujeme a ověřujeme z důvodu relevantnosti*“.
- Otevřené kódování – jednotlivé obsahově významné výrazy jsou poskládány z konkrétních jevů, které poukazují na konkrétní jevy (např. pocity, události, postoje, pohnutky, ...). Výzkumník, který výzkum realizuje, tyto jevy seskupuje do kategorií a tím zachycuje významově nosné jevy a eliminuje ty, které nejsou plodné v závislosti na konaném výzkumu a to ať už v přímé shodě s předpoklady nebo v opačném významu. V analýze může také nastat ojediněle situace, že jevy a pojmy, které jsou zkoumány, spolu nesouvisí. V takovémto případě vzniká odlišný, nezávislý (jinak řečeno) samostatný obsahový celek (Miovský, 2006).
- Axiální kódování – v této souvislosti pojednáváme o souboru přístupů, kdy jsou údaje po otevřeném kódování znovu seskupeny dle vytvořených spojení mezi kategoriemi. Proces, který je popisován je velmi složitý, vzhledem ke svému induktivně-deduktivnímu řešení, nicméně probíhá v konceptu kódovacího

schématu výzkumníka. Výzkumník nesmí zapomenout zahrnout jevy, které mají podmiňovací charakter a souvisí s interakcemi, následky, vlivy, strategií jednání a celkovým kontextem (Miovský, 2006, s. 189).

Vzhledem k vhodnosti k tématu a předchozích pozitivních zkušenostem budu v tomto výzkumu **používat spojení otevřeného a selektivního kódování**, abych zajistil co největší množství nosných jevů a interakcí, díky kterým jsem schopen porozumět adaptačnímu procesu ve zkoumané organizaci XY.

7.6. Etika výzkumu

V závislosti na etickém jednání výzkumníka budou všichni informátoři zahrnutí do výzkumu informováni o účelu a záměru použití jejich výpovědí, zároveň o anonymitě použití. Svá obeznámení jsou povinni potvrdit podepsaným informovaným souhlasem. Zároveň vzhledem k aktivnímu pracovnímu poměru v organizaci XY jsem i já zavázán neučinit takovou reflexi, která by mohla jakýmkoliv způsobem ohrozit nebo poškodit jednotlivé informátory. Všechny zjištěné informace budou použity pouze pro účely této diplomové práce a v rámci svého postavení se budu snažit o maximální objektivitu v roli výzkumníka.

8. VÝZKUM

8.1. Popis zkoumané organizace

Organizace, která je předmětem case studies je nadnárodní výrobní společnost působí v České republice v sektoru automotive. Je zároveň součástí mezinárodní korporace spojující různé divize a segmenty automobilové produkce. Pro účely této práce byla označena jako organizace XY. Společnost vyrábí automobilové komponenty pro přední automobilkysvěta s tradicí více než 80 let. V současné době zaměstnává

organizace v ČR zhruba 1000 zaměstnanců a celosvětově přes 11 000 zaměstnanců v nejrůznějších odvětvích. Z pohledu fluktuace v ČR je tato společnost velmi stabilní (srov. výroční zprávy organizace XY z roku 2017, 2018, 2019). Je charakteristická tím, že syn pracuje v organizaci XY právě proto, že zde pracoval také jeho otec nebo děda. Jak již bylo naznačeno, fluktuace je velmi nízká, kdy v organizaci je průměrná doba pracovního poměru 13,9 let (informace z HRMS⁷, 2020). Charakter směnného režimu je čtyř směnný, tzn. nepřetržitý provoz, což může hrát velkou roli v adaptaci výrobních pracovníků v organizaci XY a to nejen z pohledu pracovní, sociální adaptace, ale také adaptace na nepravidelný směnný režim (ve slangu organizace označován jako „kolotoč“, tj. ranní, ranní, odpolední, odpolední, noční, noční, volno, volno a znovu totéž). Zaměstnává spíše muže a to z 79%, ženy pouze v THP pozicích (HR, ekonomické oddělení, prodej, nákup, aj.) a okrajově i ve výrobním prostředí a to pouze na specifické pozice, kde není nutná fyzická zdatnost, př. řidička VZV⁸, vizuální kontrolorka kvality (vnitropodnikové dokumenty HR oddělení, 2020).

Organizace má hybridní povahu, kdy se jednotlivé složky firemní kultury přizpůsobují korporátnímu prostředí. Přínosem takovéto formy struktury je schopnost skloubit korporátní strategie vůči světovému trhu s místním trhem v závislosti na potřebách místních závodů. Úkolem korporátního vedení je řídit, tvořit a vyvíjet globální (resp. korporátní) strategie a rozhodnutí, které má schopnost implementace v podmínkách místních odštěpných závodů v jednotlivých zemích a zároveň udržet místní organizace ve výhodné pozici na trhu s ohledem na zájmy a potřeby

⁷ HRMS = HR management system (informační systém řízení lidských zdrojů).

⁸ VZV = vysokozdvizný vozík - mobilní stroj používaný nejčastěji např. v logistice, stavebnictví pro převážení materiálu.

celé korporace (srov. vnitropodnikové dokumenty, 2020, Zadražilová, 2007, s. 68).

Organizace své jediné dva výrobní závody v ČR situuje v těsné blízkosti vedle sebe v úzkém pohraničí s Polskem, a proto je přijímání nejen českých, ale i polských zaměstnanců velkou příležitostí, ale zároveň hrozbou, kterou organizace musí čelit. Zkoumaná organizace je multikulturní, jednak vzhledem k faktu, že má zahraničního vlastníka a odštěpné výrobní závody rozmístěné po celém světě, ale i skutečnosti, že zaměstnává cizince z různých koutů světa, vzhledem k tomu, že má odštěpné závody (dceřiné společnosti) ve dvanácti zemích světa, příkladem Čína, Thajsko, Japonsko, Jihoafrická republika, Brazílie, Spojené státy americké, Německo, Španělsko, Itálie, aj. s centrálou v Německu. Důležité v kontextu této práce je poznamenat, že organizace XY rozděluje zaměstnance na dvě kategorie – zaměstnance THP⁹, kde organizace XY zaměstnává různé národnosti a výrobní zaměstnance, konkrétně Čechy nebo Poláky. Aktuálně v ČR zaměstnává organizace XY 79 polských zaměstnanců. Význačné je propojení korporátních zaměstnanců z některé z výše uvedených destinací, kteří mohou být povolováni do vedení jiné lokace, proto je organizace XY značně multikulturní (vnitropodnikové dokumenty, 2020).

V této společnosti zastávám funkci HR specialisty, kdy vzdělávání a adaptace a její rozvoj, analýza a opatření ke zlepšení stávajícího stavu jsou metodicky nedílnou součástí mé současné práce. Proto budu v průběhu celého výzkumu reflektovat svou roli výzkumníka a zaměstnance firmy tak, aby nedošlo ke snížení validity výzkumu. Zároveň v diskuzi na závěr

⁹ THP – technicko hospodářský pracovník, zpravidla pracující v kanceláři

této práce si dovolím uvést i svůj postoj k dané problematice založený na osobní zkušenosti účastníka adaptačního procesu v organizaci XY.

8.2. Současný stav adaptačního procesu v organizaci XY

Na základě materiálů které jsem měl k dispozici z organizace XY, jsem provedl analýzu současného stavu adaptačního procesu. Organizace XY má v rámci adaptace stanoveny konkrétní kroky, které vedou nového zaměstnance v prvních 3 měsících pracovního poměru. Dokumentace a forma adaptace je řízena a korigována z mateřské společnosti, kdy se od dílčích závodů očekává, že tuto standardizovanou formu budou respektovat a dodržovat (Intranet, 2020). Dodržování těchto předepsaných postupů je 1x ročně ověřeno interním auditem hlavního auditora společnosti, který zodpovídá za dodržování nejen norem a zákaznických požadavků, ale také požadavků interních, tedy požadavků mateřské organizace (směrnice S-606, LN¹⁰, 2020).

Mateřská organizace udává podobu zaškolovacích plánů, prezenčních listin a dalších dokumentů, které jsou v rámci adaptace používány. Všechny změny či zásahy do tohoto adaptačního procesu musí být schváleny mateřskou společností. V organizaci se adaptační proces ve vztahu k lokálnímu českému zaměstnanci téměř neliší od toho, který je utvořen pro pracovníka ze zahraničí. Jediným rozdílem je jazyk, ve kterém je vedena a asistence daných tlumočnicků. Adaptační proces v organizaci XY zahrnuje všechny 4 fáze adaptačního modelu dle Kaspera a Mayrhofera (2005). Zejména se ze všeho nejvíce zaměřuje na fázi sociální adaptace.

Formální podobou adaptačního procesu je v organizaci XY adaptace pracovní, která má velmi specifické podmínky a je podmíněna 5 dokumenty, které musí být v průběhu adaptačního procesu vyplněny

¹⁰ LN = Lotus Notes, vnitropodnikový portál na řízení řízených dokumentů.

a evaluovány nejen vedoucím, ale také nově nastupujícím zaměstnancem. Zároveň jsou využívány internetové platformy jako Intranet či online e-learningové školení (např. BOZP¹¹ a PO¹², školení řidičů referentů¹³, oblasti specifických zákaznických požadavků, aj.).

Adaptace zaměstnanců v organizaci XY se dělí na adaptaci THP zaměstnanců a adaptaci přímých a nepřímých výrobních zaměstnanců organizace.

V případě THP zaměstnanců je v procesu adaptace k dispozici tzv. mentor, neboli „buddy“, který se novému zaměstnanci věnuje. Takového zaměstnance stanoví nejvyšší pracovník daného oddělení a ten je povinen být k dispozici novému zaměstnanci během prvních 3 měsíců, což odpovídá zkušební době v organizaci. Postup adaptačního procesu THP zaměstnanců určuje workflow adaptačního procesu. Průběh adaptačního procesu THP zaměstnanců v organizaci XY je možné shrnout následujícími body, které na sebe navazují:

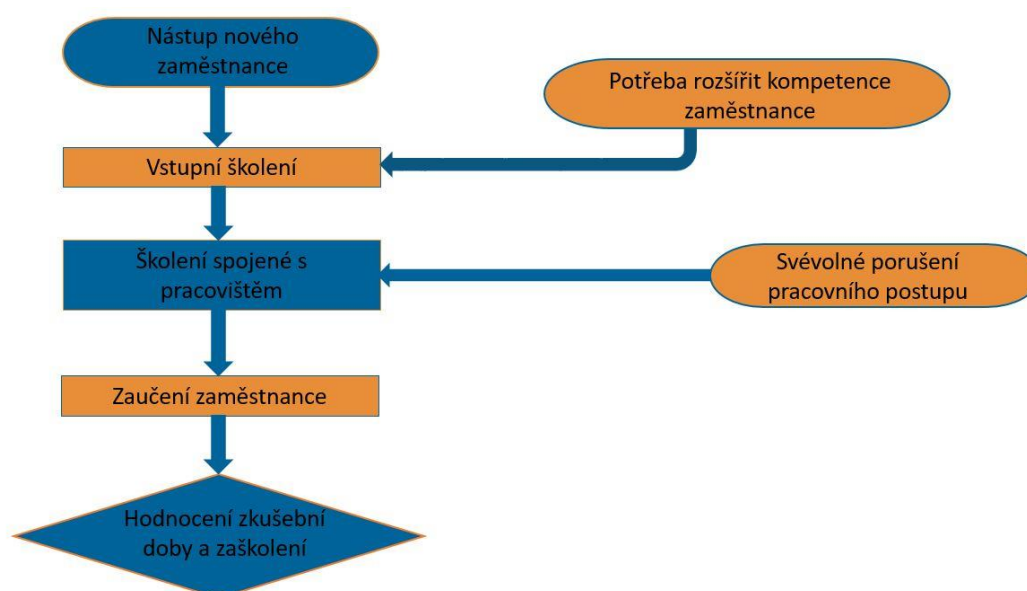
1. vyřízení všech náležitých personálních záležitostí (většinou administrativního charakteru)
2. vstupní školení (zahrnující bloky HR, BOZP a PO a oblast výrobní kvality),
3. přivedení na místo výkonu práce,
4. představení nadřízenému zaměstnanci, prvotní rozhovor, kde se nový zaměstnanec dozví, co jej čeká v prvních 3 měsících – jak adaptační rozhovor s nadřízeným probíhá nebo jak často si určuje každý nadřízený sám, HR je v tomto ohledu k dispozici pouze jako poradce,

¹¹ BOZP = Bezpečnost a zdraví při práci.

¹² PO = Požární ochrana

¹³ Řidič referent = obsluhovatel služebního vozu vlastníci řidičské oprávnění.

5. představení nového zaměstnance kolegům ze stejného oddělení či týmu,
6. představení mentorovi, který se zaměstnanci věnuje první 3 měsíce pracovního poměru,
7. průběžné vyhodnocování požadovaných dokumentů, studium interních předpisů a směrnic,
8. studium náplně konkrétní pracovní činnosti dané pozice,
9. závěrečná evaluace s nadřízeným pracovníkem a dohodnutí je dalším postupu (v případě, že některé body nejsou zcela jasné).



Obrázek č. 1 - Workflow adaptačního procesu THP zaměstnance organizace XY, zdroj: vnitropodnikové dokumenty, 2020.¹⁴

Za adaptaci nového THP zaměstnance je zodpovědný přímý nadřízený. Zaměstnanci ze středního a vyššího managementu, kteří jsou alokováni jako „globální“, jsou mentorováni patřičným korporátním zaměstnancem (zpravidla v tomto případě přímým nadřízeným),

¹⁴ Svěvolné porušení pracovního postupu = jedná se o takové porušení, které je způsobeno neúplnou znalostí konkrétních pracovních činností dané pozice.
Školení spojené s pracovištěm = základní povinnosti a postupy týkající se výkonu práce daní THP pozice v organizaci XY.

kde forma adaptačního procesu probíhá nezávisle na lokálním závodu. Adaptační proces probíhá v angličtině.

Adaptace přímých a nepřímých výrobních zaměstnanců je složitější. Průběh adaptačního procesu zaměstnanců na přímých a nepřímých výrobních pozicích v organizaci XY je možné shrnout následujícími body, které na sebe navazují:

1. vyřízení všech náležitých personálních záležitostí (většinou administrativního charakteru)
2. vstupní školení (zahrnující bloky HR, BOZP a PO a oblast jakosti),
3. přivedení na místo výkonu práce,
4. představení nadřízenému zaměstnanci, zpravidla výrobnímu mistrovi, iniciace prvotního rozhovoru, kde se nový zaměstnanec dozví, co jej čeká v prvních 2-3 měsících – jak adaptační rozhovor s nadřízeným probíhá nebo jak často si určuje každý nadřízený sám, HR je v tomto ohledu k dispozici pouze jako poradce,
5. představení nového zaměstnance mentorovi (internímu školiteli)¹⁵, který se zaměstnanci věnuje první 1-3 měsíce pracovního poměru v závislosti na délce zaškolení na danou pozici,
6. začátek zaškolovacího procesu – studium interních dokumentů a směrnic, bezpečnosti týkající se výkonu práce na specifickém pracovišti, předání POPP¹⁶
7. průběžné vyhodnocování požadovaných dokumentů, práce pod dohledem (B1)¹⁷, práce pod dozorem (B2)¹⁸.
8. studium náplně konkrétní pracovní činnosti dané pozice,

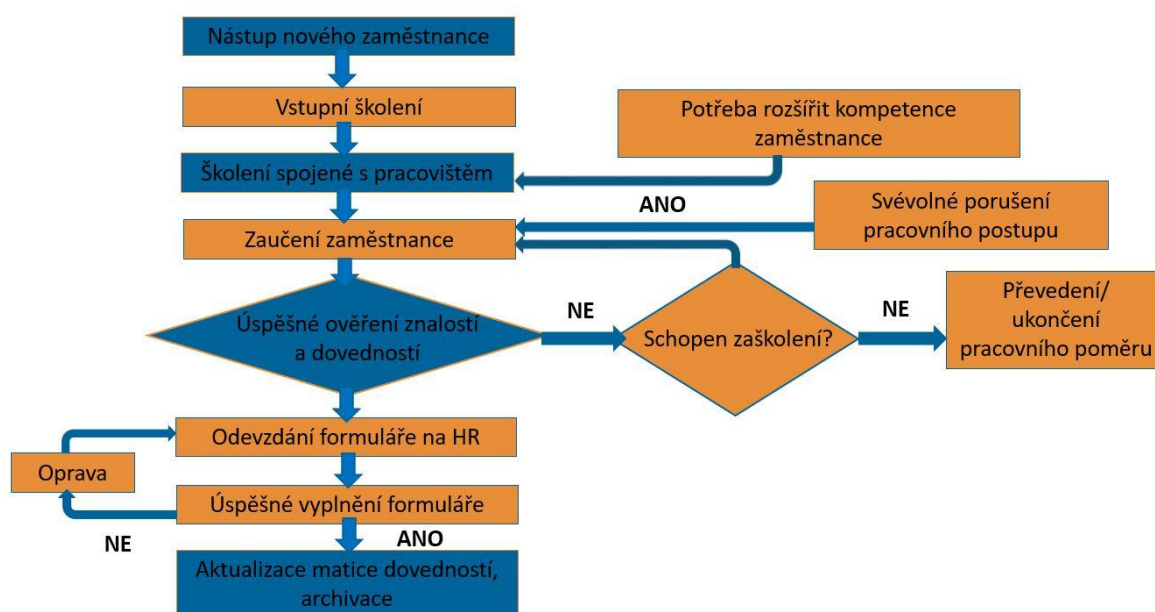
¹⁵ Zpravidla mistr, předák, technolog nebo pověřený stanovený interní školitel na výrobě

¹⁶ Povinné ochranné pracovní pomůcky

¹⁷ Zaškolení minima požadavků na dané pozici, vždy musí novému zaměstnanci někdo dohlížet – není schopen vykonávat činnost sám

¹⁸ Zaměstnanec si své znalosti prohlubuje o komplexnější dovednosti a znalosti, po absolvování úrovně B2 se stává samostatným pracovníkem, kterého není nutné pozorovat

9. závěrečná evaluace s nadřízeným pracovníkem a dohodnutí je dalším postupu (v případě, že některé body nejsou zcela jasné).



Obr. č. 2 – Workflow adaptačního procesu přímých a nepřímých výrobních pozic organizace XY, zdroj: vnitropodnikové dokumenty, 2020.¹⁹

Organizace nemusí v rámci zaměstnávání polských zaměstnanců zajišťovat žádné formality, které se pojí s legalní alokací zaměstnance polské národnosti na našem území ve vztahu k souvisejícímu výkonu práce. Forma adaptačního procesu je v organizaci nastavena tak, že z počátku má formální charakter, který volně přechází ve formu neformální, konkrétně při předání zaměstnance do rukou vedoucího zaměstnance a dále mentora (interního školitele) a neméně důležitým faktorem jsou kolegové (také i polské národnosti) nově nastoupivšího zaměstnance.

8.3. Kritéria výběru informátorů

Kritéria výběru informátorů spočívaly v kompetentnosti vypovídat ve zjišťovaných oblastech, dalším kritériem bylo, že všichni informátoři byli

¹⁹ Svěvolné porušení pracovního postupu = jedná se o takové porušení, které je způsobeno neúplnou znalostí konkrétních pracovních činností dané pozice.

zaměstnanci organizace XY, u polských zaměstnanců bylo podmínkou polská národnost a trvalý pobyt na území Polska. Za dále byl výběr podmínek vztahem a určitou rolí v procesech adaptace v organizaci XY. Věk, vzdělání ani pohlaví nebylo ohraničeno. Věk a vzdělání bylo u informátorů uvedeno v podkapitole charakteristika a popis výzkumného vzorku pro možnou souvislost se zjištěnými fakty.

8.4. Charakteristika a popis výzkumného vzorku

- P1 je pracovnice HR oddělení, která má ve své agendě koordinaci převodů zaměstnanců z dočasného agenturního přidělení do kmenového stavu, jejich adaptaci a následné zapracování, zaškolení a všechny formality, které s adaptačním procesem ve vztahu k agentuře přijímaných pracovníků a to po praktické stránce souvisí.
- P2 je také pracovník HR oddělení, která polské zaměstnance oslovuje na trhu práce, nabírá, prochází s nimi jednotlivé fáze náboru včetně adaptace a následnou práci v průběhu a po zaškolení na pracovišti.
- T1 je vedoucí pracovník české národnosti, který řídí 21 člennou směnu na oddělení výroby, na pozici mistra. Na jeho směně je 6 polských zaměstnanců, což činí 28,6% pokrytí směny zaměstnanci polské národnosti.
- T2 je vedoucí pracovník české národnosti, který řídí 13 člennou směnu na oddělení výroby, na pozici předáka. Na jeho směně je 2 polští zaměstnanci, což činí 15,3% pokrytí směny zaměstnanci polské národnosti.
- T3 je vedoucí pracovník české národnosti, který řídí 31 člennou směnu na oddělení výroby, na pozici mistra. Na jeho směně je

12 polských zaměstnanců, což činí 37,2% pokrytí polskými zaměstnanci.

- Polští zaměstnanci (Z1-Z5), kteří jsou zahrnutí do výzkumu této diplomové práce, denně dojíždějí do práce z polského města Jastrzębie-Zdrój. Z/do tohoto města je pravidelně vozí svozový autobus organizace XY, vždy když má daný pracovník plánovanou směnu. Vzhledem k blízké vzdálenosti je pro ně nevýhodné bydlet na území České republiky. Svozový autobus jezdí 3x denně (na/z ranní, na/z odpolední, na/z noční směny).

Z1 – 28 letý muž, dokončené vysokoškolské vzdělání, již od 18 let pracuje v organizacích na území ČR, česky rozumí pasivně a je schopen i částečně aktivně česky mluvit, vzhledem k několika pracovním příležitostem v ČR.

Z2 – 53 letý muž, dokončené učiliště s vyučením, před vstupem do organizace XY pracoval 33 let jako horník v dole v Polsku a to od 18 let, česky rozumí, ale není schopen česky odpovědět.

Z3 – 20 letý muž, dokončené střední vzdělání bez maturity, česky rozumí pasivně, aktivně není schopen česky promluvit.

Z4 – 31 letý muž, dokončené základní vzdělání, česky nerozumí.

Z5 – 39 letý muž, dokončena střední odborná škola, česky nerozumí.

8.5. Postup při realizaci výzkumu a interpretace získaných dat

Rozhovory se realizovaly na pro obě strany neutrálním místě a to v zasedačce daného oddělení, zároveň byl pro rozhovory vymezen dostatečný časový prostor a zajištění nerušení ze strany dalších zaměstnanců nebo vedoucích pracovníků. Tento proces byl poměrně náročný, vzhledem k tomu, že si informátoři nepřáli být nahráváni. Důvodem byl určitý strach, že by výpovědi mohli být využity proti nim, tento důvod jsem akceptoval i přes to, že byli informováni o anonymitě,

účelu získaných dat a cílech výzkumu. Zároveň jsem všechna data zpracoval způsobem vhodným k dalšímu porozumění dat, tj. převedení do textového editoru sady Microsoft office – tj. Word a Excel. Rozhovory s polskými zaměstnanci byly tlumočeny z polštiny do češtiny a všechny otázky či dotazy byly tlumočeny nazpět do polštiny, proto možným rizikem může být ztráta kódů v překladu, s touto perspektivou musíme počítat při interpretaci a pochopení výsledků výzkumu. Následným krokem po přepisu jednotlivých rozhovorů bylo analyzování všech získaných kódů ze selektivního a otevřeného kódování²⁰ a jejich následné kódování a dávání do jednotlivých souvislostí vztahující se k cíli práce. Předmětem analýzy byly nejen přepisy rozhovorů, ale také záznamy ze zúčastněného pozorování a poznámek z terénního deníku, které v konečném důsledku pomohli při pochopení stavu adaptace ve zkoumané organizaci XY.

8.6. Zúčastněné pozorování

Ve výzkumné části jsem zařadil i poznatky ze zúčastněného pozorování. Pozorování byli podrobeni dva polští zaměstnanci, kteří do zkoumané organizace nastupovali. Pozorování trvalo po dobu zkušební doby, tedy tří měsíců se zaměřením na fázi adaptace. Zaměstnanec ani vedoucí pracovník nebyli před ani v průběhu pozorování seznámeni s tím, že se chystám monitorovat jejich reakce - a to z důvodu možného zkreslení, případně ovlivnění jejich přirozených reakcí a postojů. Jelikož mám v organizaci proces adaptace v kompetenci, byl můj zájem a má účast zcela přirozená a nebylo tedy možné vyvolávat jiné, než přirozené reakce, pozorovaných osob. Po pozorování jsem v rámci etického jednání všechny účastníky informoval o proběhlém pozorování s vysvětlením, z jakého

²⁰ Které mimo jiné zkoumá jednotlivé postoje, výroky a zjevné či skryté jednání informátora během tázání.

účelu byli pozorování podrobeni. V tomto ohledu jsem zápasil s etickým dilematem výzkumníka, kdy informátoři za okolností předchozího obeznámení s pozorováním a dobrovolnosti by mohli nejednat přirozeně a hrozilo by zkreslení výsledků.

1.	vytvoření výzkumných otázek, na základě naplnění stanovených cílů a výzkumných otázek,
2.	pilotní studie s pilotním vzorkem (1 personalista, 1 vedoucí, 1 zahraniční zaměstnanec polské národnosti) – viz kapitola 8.7. - Pilotáž
3.	realizace vlastního výzkumu – realizace polo-strukturovaných rozhovorů, aktivní účast na pozorování, zápis poznámek do terénního deníku,
4.	analýza a interpretace dat
5.	závěr výzkumu, diskuze.

Tabulka č. 3 – postup při realizaci výzkumu, zdroj: autor, 2020

8.7. Popis výzkumného šetření

Výzkum byl zaměřen na výše popsanou organizaci XY s cílem porozumět, jakým způsobem proces adaptace polských zaměstnanců vnímá personalista, vedoucí pracovník (zpravidla na pozici mistra či předáka) a samotný zaměstnanec polské národnosti, který adaptačním procesem dané organizace prošel. Pro výzkum byli osloveni tři personalistky, z nichž pouze 2 se rozhodly interview poskytnout (P1 a P2), každá z jednoho odštěpného výrobního závodu. Pro účely této práce si závody označme jako odštěpný závod A a odštěpný závod B. Dále s třemi teamleadery, kteří mají na svých směnách polské zaměstnance (T1, T2, T3) a 5 zaměstnanců polské národnosti (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5), kteří denně dojíždějí do práce z/do Polska. Před finálním výzkumem byla provedena pilotáž s 1 zástupcem z každé skupiny, která potvrdila shodu zásobníku

otázek s naplněním cíle a výzkumných otázek práce – rozhodl jsem se tato data v interpretaci nevyužít a to vzhledem k tomu, že se jednalo o zkušební fázi výzkumu s nejasným výsledkem. V kontextu této práce s ohledem na anonymizaci budu v případě informátorů uvádět pouze zkratky výše uvedené.

K výzkumu bylo osloveno více informátorů ze všech skupin kromě skupiny pracovníků HR, kteří jsou pouze 4, kde 1 personalistka poskytla interview v pilotáži a 1 personalistka interview odmítla. Někteří oslovení informátoři mi výzkum odmítli a to z opakovaně zmiňovaných důvodů - zejména nedostatku času, nezájmu o téma či pracovního vytížení, nicméně v realizovaném výzkumu jsem došel teoretického nasycení dat, tzn. informátoři se při dotazování opakovali ve svých výpovědích a získaná data se začala opakovat. Nebylo tedy nutné oslovit pro doplnění dat další informátory, a tím jsem dospěl k dosažení výzkumného cíle.

V rozhovorech se budu dotazovat v první řadě personalistů obou odštěpných závodů, následně vedoucích pracovníků a také konkrétních polských zaměstnanců zařazených do výzkumu. V polo-strukturovaných rozhovorech se budu snažit o zjištění informací ve 3 rovinách a to:

- v 1. rovině základní identifikace jedince s organizací a pracovním prostředím,
- dále ve 2. rovině - jaké je jeho povědomí informátorů o multikulturalitě organizace
- v 3. rovině se budu zaměřovat na porozumění adaptační proces a co vše do něj zasahuje a zda vnímají přínos vzdělávací aktivity, která by mohla změnit formu adaptačního procesu v organizaci.

8.8. Pilotáž

Ještě před realizací ostrého začátku výzkumu jsem si výzkumné otázky vyzkoušel formou pilotáže a to s 1 personalistkou, 1 vedoucím a 1 polským zaměstnancem, zároveň jsem otázky procházel s tlumočnickem, zda otázkám a jejich účelu rozumí, případné nejasnosti byly objasněny. Zjištěné nesrozumitelnosti v porozumění jsem upravil do podoby finálního souboru otázek. Největším problémem u skupiny vedoucích a polských zaměstnanců, který vyšel z pilotáže najevo, byl pojem multikulturální, který jsem zvážil přehodnotit a použil jsem pojem „více národnostní“, který byl všem zcela jasným. U skupiny personalistek jsem tento problém neviděl, vzhledem k tomu, že multikulturální je pojem, který je zakotven ve všech korporátních materiálech a dokumentech, tato skupina přesně věděla, co tento pojem reflektuje. Což jsem si ověřil i v jednotlivých rozhovorech. Příklad baterie (souboru) otázek s personalisty je v příloze č. 1 této diplomové práce.

...	delší pauza v řeči (často dle gestikulace znamenala nejistotu či nevědomost)
..	krátká odmlka
(smích)	osoba se začla bez jasných okolností usmívat, když měla na otázku odpovědět

Tabulka č. 4 – používané vsuvky v rozhovorech, zdroj: autor, 2020

8.9. Výsledky výzkumného šetření

V této kapitole se zaměřím na interpretaci zjištěných výsledků z jednotlivých interview, které v kontextu této práce pomohou s dosažením předem stanovených cílů.

1. Jak chápou multikulturální prostředí personalistky organizace XY?

Na základě interview lze konstatovat, že personalistky nabývají dojmu, že organizace XY je ve svém jádru multikulturální, nijak významně to však

na denní bázi nevnímají, za multikulturální považují prostředí, které je charakteristicky jiné – způsobeno je to zejména malým počtem zahraničních zaměstnanců. P2 v kontextu otázky, zda považuje svou organizaci za multikulturální, odpověděla, *„tak přímo bych to nenazvala multikulturální... i když to tak fakt bude, to mě nikdy nenapadlo se nad tím tak zamýšlet... (smích) Je fakt, že tady je dost různých národností – Poláci, Češi, Slováci, Indové, Němci...takže asi multikulturální bude, i když to nějak významně nevnímáme.. zas tolik jich není“* (P2). K tomuto vnímání přistupuje stejně i P1, která hovoří o tom, že ona sama ví, že korporace jichž je organizace XY součástí, deklaruje, že je multikulturální, ale ona sama hovoří na základě svých zkušeností z jiných zaměstnání, že pokud se v organizaci mluví z větší části česky, není pro ni organizace multikulturální, *„mám zkušenost z jiných prací, když jsem pracovala pro několik korporátních firem.. tam se mluvilo jen anglicky a to včetně emailů, to jsem se fakt cítila v multikulturálním prostředí... tady máme jen několik desítek Poláků a i s nimi se snažíme mluvit česky.. (smích)“*. Dále dodává, že ona sama dříve cítila větší míru multikulturálního, jak sama nazývá „ovzduší“ v organizaci XY, v jisté návaznosti na vnímání firemní kultury, a to v situaci, když v čele závodu byl zahraniční ředitel belgické národnosti, který neuměl česky, takže všichni ze středního a vyššího managementu museli komunikovat a reportovat na denní bázi v angličtině. Nynější stav je ale takový, že je v této funkci již ředitel české národnosti, odpadla tedy komunikace v angličtině téměř ze všech významných schůzek vedení, která je vedena bez přítomnosti korporátních zaměstnanců a nynější stav se vyznačuje absencí komunikace v angličtině na denní bázi. Personalistky dále uvedly, že Poláky v organizaci XY mají z důvodu nesnadného hledání vhodných lidských zdrojů na českém trhu práce. Také uvedly, že vhodným umístěním u polských hranic je nábor nejen Čechů, ale i Poláků nedílnou součástí jejich práce. P2 uvedla, *„nabíráme Poláky téměř pořád, máme i reklamy v polštině a na svozovém autobusu je i polský nápis... chceme ty Poláky zaujmout*

a zároveň ukázat, že nám Poláci nevadí a rádi je u nás přivítáme...” Ve snaze o propojování polských a českých zaměstnanců pořádají během roku různé teambuildingové akce, ale také tisknou firemním časopis, který je z jedné strany česky, z druhé polsky. Dle jejich vyjádření se jim daří propojovat polské a české zaměstnance, P2 však přiznala „někdy se k nám dostane, že někteří naši zaměstnanci mají s Poláky na provozech problém“. Lze konstatovat, že i personalistky organizace XY vnímají určité formy střetu českých a polských zaměstnanců kvůli jejich národnosti, což má samozřejmě vliv i na adaptační a následné další zapracování na cílovou pozici, na kterou je polský zaměstnanec najímán. P1 upozorňuje, že problém nastává většinou na straně Českých lokálních zaměstnanců, kdy hovoří, že „Češi mají většinou s Poláky problém... asi mají špatné zkušenosti, nevím... my se je snažíme propojovat a chceme to i po vedoucích, ale ne vždy se nám to daří...“. Při zjištění, zda tyto střety vyvolávají polští zaměstnanci se obě informátorky shodly, že tyto problémy vyvolávají většinou Češi. Tento zjištěný jev je velmi zajímavý, ale vzhledem k tématu práce se jim nebudu nadále věnovat.

2. Jak chápou multikulturální prostředí organizace XY vedoucí pracovníci české národnosti?

	Počet zaměstnanců polské národnosti na směně	Vnímání multikulturalismu organizace XY	Důvod střetu se zaměstnancem polské národnosti
T1	6	ano	národnost
T2	2	ne	pracovní povinnosti
T3	12	ano	pracovní povinnosti, jazyková bariéra

Tabulka č. 5 – chápání multikulturálního prostředí organizace XY vedoucími zaměstnanci české národnosti, zdroj: autor, 2020

U vedoucích pracovníků je názor na multikulturní povahu organizace XY rozdílný. Při dotazování bylo zjevné, že všechny otázky vztahují na svůj úsek výrobního oddělení v prostředí organizace XY, mnohdy i pouze na svou směnu. Dva ze tří tázaných vedoucích vnímá, že organizace XY je multikulturní a to právě z důvodu, že na pracovním prostředí figurují dlouhodobě i polští zaměstnanci. Třetí vedoucí multikulturalitu organizace XY nevnímá, je to však informátor T3, který má na své směně pouze 2 zaměstnance polské národnosti. Při hlubším doptávání se jsem zjistil, že tito dva polští zaměstnanci rozumí česky a nemají problém se ani dorozumět v češtině, což musím zohlednit, aby nedošlo k zkreslení. Z toho důvodu se domnívám, že právě z těchto důvodů tento vedoucí zaměstnanec nevnímá organizaci XY za multikulturní. U dalších dvou, kteří vnímají organizaci za multikulturní bylo zjevné, že se s multikulturním prostředím organizace XY konfrontují, kdy T2 uvádí, *„chápej, mám na směně mix Poláků a Čechů, když chci ať se dorozumí, tak musí někdy mluvit i anglicky...(smích) to je pro mě šok... však jsme na hranici s Polskem.. ale když se mezi sebou dorozumí, je mi to jedno..“*, dále dodává, *„více národnostní firma určitě je, je tady spousta cizinců, hlavně teda Poláků... my to ale hlavně poznáme na provozech, když jdeš tak slyšíš češtinu, ale i polštinu úplně běžně...někdy i angličtinu..“* druhý vedoucí (T1) hovoří o podobném problému *„v podniku je dost Poláků, však si projdi po provoze (smích)... Myslím, že lidé je vnímají pořád jako cizince, i když jsme kousek od hranic.. je to jiný stát.“* Z interview je patrné, že pro vedoucí zaměstnance je hlavním indikátorem multikulturality organizace jazyk a různorodost národností, které určují, zda je organizace multikulturní či nikoliv. Tento postoj se shoduje s teorií, kdy jazyk a různorodost jednotlivých národností jsou indikátory multikultury organizace. Z rozhovorů bylo cítit, byť to není předmětem tohoto výzkumu, určitá netolerance nebo nenávisť k polským zahraničním zaměstnancům. Tuto skutečnost jsem cítil z obou vedoucích, kteří tlumočili nejen své

názory, ale i názory zaměstnanců na svých směnách. Tento fakt musím vzít v úvahu a přihlédnout, jakým způsobem je významný v kontextu adaptace nového zaměstnance. Adaptace a zapracování polského zaměstnance na svou cílovou pozici, který musí čelit určité nesnášenlivosti vůči své národnosti, může být mnohem náročnější. Je to však podnět, z kterého lze vycházet v dalších výzkumech nejen v organizaci XY.

3. Jak chápou multikulturální prostředí zaměstnanci (polské národnosti) organizace XY dojíždějící do zaměstnání z Polska?

Informátor	Vnímání multikulturalismu organizace XY	Střet s Čechy kvůli své národnosti
Z1	ne	ne
Z2	ano	ne
Z3	ano	ano
Z4	ano	ano
Z5	ano	ano

Tabulka č. 6 – chápání multikulturálního prostředí zaměstnanci (polské národnosti) organizace XY dojíždějící do zaměstnání z Polska, zdroj: autor, 2020

Jak je z tabulky č. patrné, z 5 tázaných zaměstnanců polské národnosti organizace XY uvedl pouze 1, že organizaci XY nevnímá jako multikulturální. Tento informátor (Z1) rozumí i umí mluvit česky, při hlubším doptání se jsem zjistil, že jej čeští kolegové lépe vnímají, jelikož jim rozumí a mluví na ně v češtině. Z tohoto důvodu jsem konstatoval, že informátor Z1 nevnímá organizaci XY za multikulturální, právě z toho důvodu, že necítí výrazné odlišnosti v obou národnostech, tj. české a polské. Zbylí zaměstnanci polské národnosti organizaci XY označili za multikulturální. Informátorem Z3 uvedl: „určitě je (organizace XY) více národnostní, jsou tady Češi a Poláci...“, jiný informátor (Z5) uvedl: „více

národnostní je, ale myslím, že je to přece jen silné slovo... spíše bych řekl, že tady jsou jen dvě národnosti, není tady mnoho národností... jako myslím tím my a Češi." Z výpovědí bylo patrné, že multikulturalismus v organizace XY je zaměstnanci polské národnosti vnímán a zaměstnanci jej kromě informátora Z1 vnímají dost zřetelně. Všichni informátoři zároveň vnímali velké rozdíly ve svých kulturách. Vždy, když jsme hovořili o Čechách a Polácích, vždy informátoři výrazně rozdělovali svůj národ a národ Čechů. Informátor Z4 přímo hovoří, *„je to velký rozdíl v těch kulturách, i když se to nezdá... Češi moc Poláky nemusí, i když je mají hned u hranic... (smích)."* Z3 vypovídal podobně jako informátor Z4, když zmiňoval, *„rozdíly jsou velké, je to úplně jiný národ (myšleno český)“*. Struktura otázek mi velmi pomohla v pokračování a navázání na kontext tohoto tématu, které v rozhovorech vznikalo. Ve většině případů, když jsem s informátory mluvil o multikulturálním (více národnostním) charakteru organizace XY, vzešlo z toho, jaké rozdíly v těchto kulturách zaměstnanci vnímají. *„Poláci tu práci udělají vždy, Češi remcají... a stejně to dopadne tak, že já jako Polák to udělám a Čech se na to vykašle..."*, jiný jej nezávisle na něho doplňuje *„hlavně jde o to, že my si fakt jezdíme vydělat, jako ty peníze a nechceme to zadarmo... Češi na to kašlou a pak to všechno spadne na nás.. Češi si myslí, že jim všechno projde... což nás Poláky štve"* (Z4). Z těchto výpovědí vyplývá, že Poláci vnímají rozdíl hlavně v tom, jak přistupují k práci. Vzhledem k tomu, že mají práci přece jen ve větší vzdálenosti od organizace XY a musí dojíždět, vnímají to, že si chtějí vydělat. Při položení otázky, zda se polští zaměstnanci setkávají s jinými polskými zaměstnanci než českými, přirozeně vyplynulo, že ano. Jediný informátor Z2 zmínil, že má kolem sebe spíše Čechy a polští zaměstnanci jsou na jiných směnách nebo odděleních, takže se s nimi nemůže moc setkávat - sám zmiňuje: *„já se s jinými Poláky setkám tak maximálně, když čekám na zastávce nebo v autobuse, když jedeme z Polska a domů.. pak už v podniku ne... nemám jak..."* Při dotazování, zda by se setkával,

kdyby měl možnost, odpověděl, že ano. *„Je mi to příjemnější... mluvím svým jazykem a vím co od nich čekat“* (Z2). Velmi mě zaujala odpověď, že ví co od nich (myšleno Poláků) čekat. Z této výpovědi jsem pocítil jistou nejistotu vůči jiné národnosti než své. Jakmile jsem se snažil informátora více otevřít v tomto tématu, nechtěl se k tomuto tématu vyjadřovat – můžeme se domnívat, zda v tomto kontextu nezažil nějakou nepříjemnou situaci, která podnítila jeho nedůvěru k zaměstnancům české národnosti.

Velmi výrazným aspektem, který v rozhovorech vynikal, bylo při dotazování, zda se dostávají do střetů s českými zaměstnanci právě kvůli své národnosti. 3 z 5 zaměstnanců odpovědělo, že ano. Nejčastějším důvodem střetu je jazyková bariéra a neschopnost se domluvit, což odráží i to, zda daný zaměstnanec rozumí nebo nerozumí česky. Zaměstnanci polské národnosti, kteří česky nerozumí, se dostávají do častých konfliktů na výrobním prostředí. Byť je v organizaci možnost tlumočnicka, moc zaměstnanců tuto možnost nevyužívá. Z výpovědí bylo patrné, že na směnách je vždy nějaký polský zaměstnanec, který česky umí a je schopen se s nadřízeným, případně českým kolegou dorozumět. Dle výpovědí bylo patrné, že dávají přednost kolegovi své národnosti před českým. Při větším získání důvěry během rozhovorů se jeden z informátorů (Z4) svěřil: *„jasně že nás moc nemusí, tak si na nás vybíjejí zlost... dost vnímám, že Češi Poláky nemusí.. dávají nám to dost najevo.. vedoucí o tom neví si myslím“*. Při otázce, zda se pokoušel toto téma otevírat s nadřízeným pracovníkem, odpověděl, že nechce, že se obává, jaké by to mělo důsledky. Opět se vracíme k nesnášenlivosti, která vyšla najevo i v rozhovorech s vedoucími zaměstnanci. Obě skupiny, polští zaměstnanci i vedoucí zaměstnanci pocit nesnášenlivosti vnímají, což se promítá do všech aspektů výkonu práce v organizaci XY včetně multikulturálního charakteru a adaptace zaměstnanců, o kterém budu mluvit v následujících kapitolách. Zaměstnanci, kteří se jsou schopni domluvit česky, si během rozhovoru

nevzpomínali na žádný střet s českým zaměstnancem kvůli své národnosti, což nevylučuje, že nějaký střet měli, což i informátor Z1 potvrdil, ale jednalo se spíše o pracovní střet ne kvůli jeho národnosti. Z1 uvádí, „(smích) *spory mají pořád všichni (smích)... na provoze se pořád něco děje... jako.. není to kvůli tomu, že jsem Polák...*“.

Dalším tématem, které ve vztahu k adaptačnímu procesu (polských) zaměstnanců vyšlo najevo, bylo ohodnocení mentorů (interních školitelů), kteří se věnují adaptaci a zaškolování nových přímých a nepřímých výrobních zaměstnanců organizace XY. Adaptační proces je dle vyjádření vedoucí pracovníků náročný nejen pro nového zaměstnance, ale také pro interního školitele. V2 uvedl, že si myslí, že interní školitele nejsou dobře placeni a proto nejsou motivováni natolik, aby byli schopni provést nového zaměstnance adaptačním procesem efektivně a kvalitně, většinou tlačí na čas, protože ví, že odměna za mentoring je vyplácena až na základě ukončeného zaškolovacího procesu, ne na základě reálné efektivně provedené adaptace. V1 tento názor potvrdil, kdy zmiňoval v interview, že se mu často mentoři stěžují, že již nemají chuť dále zaškolovat nové jedince, protože je to zdržuje od jejich práce a navíc za to nejsou dobře ohodnoceni. Vedoucí dle vyjádření tuto skutečnost nikdy nepovažovali jako tak důležitou, aby ji konzultovali s HR oddělením.

1. Jak chápou adaptaci (polských) zaměstnanců z jiného kulturního prostředí personalistky organizace XY.

Obě dotazované informátorky P1 i P2 se shodují v bodech adaptačního procesu zaměstnance. Základním bodem je procházení administrativní části nástupu zaměstnance (podepsání smlouvy, mzdového výměru, popis benefitů, pracovních podmínek, předání etického kodexu, aj.), obě se nezávisle na sobě shodly, že podle nich proces adaptace začíná právě již při podepisování a přebírání dokumentů, které souvisí s organizací XY. Po

absolvování administrativní části následuje vstupní školení z oblasti HR, BOZP a oblasti výrobní kvality, které trvá 4h a následně závisí na tom, jaká kategorie zaměstnance nastupuje. P1 hovoří, *„když nastupuje THP pracovník, zavedu ho vždy k jeho přímého nadřízenému.. tím, že to jsou většinou lidé z kanclu, tak většinou k nějakému manažerovi.. Když nastupuje nějaký výrobní zaměstnanec, předáváme ho mistrovi a pak už je to na něm“*. Po předání odpovědnému vedoucímu začíná další část adaptačního procesu. P2 zmiňuje *„když zaměstnance dostane vedoucí, měl by mu představit jeho mentora a předat mu adaptační plán, který souvisí s jeho pozicí“*. Dále doplňuje *„většinou ti vedoucí nemají moc času... tak to dělají dodatečně při přechodu ze zkušební doby.. ale tak by to fakt být nemělo..“*. Personalistky (P1, P2) se shodly, že navzdory tomu, zda do organizace XY nastupují polští nebo čeští zaměstnanci adaptační proces je totožný. Svá tvrzení potvrzovaly, kdy P1 zmiňovala, že *„no, adaptace je skoro stejná... Asi by to tak nemělo být, ale oni ti Poláci fakt rozumí, krom dokumentů v jejich řeči, což musíme mít přeloženo kvůli auditům a zákaznickým požadavkům je to stejné...“*, druhá personalistka tento názor nezávisle na ní potvrdila, kdy hovořila o tzv. stejném workflow adaptačního procesu. *„U nás ve firmě se to téměř nerozlišuje, myslím tím ten adaptační proces pro Poláky... protože když jezdí na směnu z Polska, což je od nás kousek...a navíc jim posíláme autobus, tak je to něco jiného než kdyby byli třeba Rusové, Ukrajinci a museli bychom je alokovat do Česka“*(P2). Všechny potřebné informace, dle vyjádření personalistek, získává nový (polský) zaměstnanec buďto od svého mentora nebo kolegy, mezi takové informace patří – kde se může zaměstnanec stravovat, kde má šatnu, kde si může nechat věci na provoze, aj. Personalistky se shodly, že jazyk není v rozlišení adaptačního procesu klíčový a z toho důvodu nevidí potřebu v tom, adaptační proces pro polské zaměstnance rozlišovat oproti českým. Pro tyto zaměstnance nepořádá HR ani otevřené kurzy češtiny, kurzy češtiny jsou pořádány pouze pro vyšší management, který do organizace XY nastupuje. Adaptační

proces je dle personalistek nastavený dobře, není třeba ho nijak měnit, hovoří, „nemyslím si, že ho (adaptační proces) pro poláky máme nastavený špatně.. snažíme se, aby byl k čemu... myslím, že se nám to daří“, přesto když jsem si vyžádal data fluktuace za poslední 2 roky, je zjevné, že polští zaměstnanci ukončují pracovní poměr v organizaci XY v prvních 3 týdnech. Pokud polský zaměstnanec vydrží déle než tři týdny, většinou z organizace XY neodejde.

2. Jak chápou adaptaci (polských) zaměstnanců z jiného kulturního prostředí vedoucí pracovníci organizace XY české národnosti?

První dny na základě vyjádření vedoucích zaměstnanců (V1, V2, V3) probíhá adaptace způsobem, jak nastiňovaly také personalistky organizace XY (P1, P2). Nejdříve absolvují na HR oddělení nutné administrativní povinnosti (podpis smlouvy, podpis mzdového výměru, bezúhonost, informace o rodinném stavu a dětech a podpis dalších dokumentů souvisejících s nástupem do pracovního poměru aj.), absolvují vstupní lékařskou prohlídku, vstupní školení a následně jsou předáni do rukou vedoucích zaměstnanců, kteří je provázejí prvními dny v organizaci. Vedoucí zaměstnanci nového kolegu v týmu vidí zpravidla buďto ještě tentýž den nástupu do pracovního poměru a to zpravidla pozdě odpoledne nebo až druhý den ráno. „Jakmile mi nováčka předají (agentura nebo HR oddělení), tak se mu intenzivně věnuju asi tak jeden den.. ukazuju mu povinné směrnice, principy fungování našeho provozu a jak to u nás chodí..a pak ho předám stanovenému internímu školiteli... jakože ho představím a tak.. to je člověk, který se mu věnuje první tři měsíce během zkušební doby a učí ho práci, kterou bude dělat a zároveň mu takovým kamarádským způsobem ukazuje, jak to u nás chodí..“ (V2). Zajímalo mě, zda stejně přistupují i k polským zaměstnancům, kdy se mi dostalo jasné odpovědi, že žádný z tázaných vedoucích tento proces nerozlišuje, pouze občas využívá tlumočníka, který je k dispozici.

V1 zdůrazňuje, „já se snažím tlumočnicka nevyužívat, využívám jen opravdu výjimečně... zdržuje mě to od práce.. než přijde (smích).. nějak se vždy s Polákem domluvíme.“ V3 doplňuje, že „tlumočník je fakt, když ten Polák nerozumí nic a nevím si rady, jak mu to mám říct... ale většinou se s Polákem domluví i bez něho, ti hoši, co k nám chodí jsou zvyklí na češtinu.“ Vedoucí zaměstnanci se shodli také na tom, že polští zaměstnanci se adaptují a integrují do pracovního prostředí s Čechy bez větších problémů. Také zmiňovali dobrou spolupráci s českými kolegy - pouze V3 zmínil, že někdy to mezi Čechy a Poláky skřípe, zejména hned ze začátku, myšleno první týden pracovního poměru – „nemám s jejich spoluprací problém, když kluci (čeští zaměstnanci) zjistí, že ten nový Polák je v pohodě, tak s ním pak už nemají problém..“ Touto odpovědí naznačil, že v historii již nějaký konflikt na své směně zažil. Při doptávání bylo patrné, že již zažil několik sporů mezi Čechy a Poláky na své směně, které původně nechtěl zmiňovat, protože mu připadaly jako samozřejmé. Tuto domněnku potvrdil svou výpovědí, kdy uvedl, že „jasně že spolu někdy bojují.. (smích), ale co, jsou to chlapi.. vynadají si a pak jsou v pohodě (smích).“ Při dotazování se na spolupráci Čechů a Poláků bylo patrné u všech vedoucích, že ve spolupráci nemají problém, byť občas narazí na nějaký problém mezi těmito dvěma národnostmi, snaží se to však eliminovat a předcházet dalším konfliktům podporou na účasti na teambuildingových akcích, které pro ně připravuje HR oddělení. Sami tyto aktivity hodnotí za přínosné. Avšak všichni vedoucí zaměstnanci se nezávisle na sobě shodli, že nevidí současně nastavený adaptační proces ze strany HR oddělení jako správně nastavený, V2 sdílí svou zkušenost, kdy hovoří, „personální mi tady často posílá lidi a pak už se o ně nezajímá... myslí si, že máme všechno zaměstnance naučit my.“ Nezávisle na něm další zmiňuje, že člověk, který k němu přijde většinou zná pouze základní věci, ale o pozicích nebo o očekávání vedoucích zaměstnanců ne – „nevím, jestli jim o tom, co potřebujeme a co očekáváme někdo říká... ale ti lidi (myšleno noví

zaměstnanci) nemají fakt páru“ (V1). Při delší diskuzi jsem zjistil, že někteří vedoucí zaměstnanci (V2, V3) se domnívají, že informace, které HR oddělení poskytuje nejsou relevantní a přínosné pro nově nastupivšího a navrhuji, aby informace byly lépe předávány HR oddělením. Snažil jsem se během rozhovoru také zjistit, zda považují jako pomocné realizovat nějakou vzdělávací aktivitu, která by prospěla v kontextu adaptačního procesu nově nastupujících zaměstnanců. V1,V2,V3 se shodli, že ano – navrhuji tuto rozvojovou aktivitu i pro sebe, jelikož jsou dennodenně zahlceni agendou, která souvisí s výrobou výrobku organizace XY a nejsou proto schopni být v tomto procesu nijak inovativní a přicházet na jiné metody efektivnějšího adaptování (polského) zaměstnance v organizaci XY.

3. Jak chápou adaptaci (polských) zaměstnanců z jiného kulturního prostředí zaměstnanci organizace XY (polské) národnosti dojíždějící do zaměstnání z Polska?

Jednotlivé výpovědi informátorů polské národnosti se značně lišily. Když měli respondenti popsat první dny v organizaci, zdá se, že každý z nich prožíval tento den jiným způsobem. Záchytným bodem, který byl stejný ve všech výpovědích informátorů byla vstupní administrativní část (podpis smlouvy, mzdového výměru, evidenčního listu, ...), ale následně se podoba adaptačního procesu liší. Každý z informátorů potvrdil, že obdržel adaptační plán, etický kodex a obdržel možnost nahlédnout do pracovního řádu organizace XY ve svém rodném jazyce. Každý informátor uvedl v interview, že obdržel pouze slovní informace o společnosti, tištěné materiály neobdržel žádné. Tlumočník, který je zaměstnancům, kteří jsou v interakci s polskými zaměstnanci byl přítomen u vstupních formalit při komunikaci polského zaměstnance s HR oddělením. Z3 zmiňuje „*tady kolega, překladatel byl taky přítomný první den, kdy jsem tady začínal...*“. Velmi

zajímavou konotací, kterou jsem postřehl v jednotlivých interview bylo poukázání na skutečnost, že výrobní mistři, kteří v kontextu adaptace výrobních zaměstnanců na přímých a nepřímých pozicích zastávají funkci vedoucího nemají dostatek času na nové nástupy. Z2 uvádí, *„po podepsání všech papíru na personálním jsem byl odveden za mistrem a ten na mě neměl čas, tak jsem na něho čekal...”* Když jsem se dále doptával, prozradil, že ho mistr po nějaké době proškolil na základní směrnice, ukázal mu pracovní místo a následně jej poslal domů. Neproběhlo seznámení s adaptačním plánem, seznámení s mentorem ze strany mistra, ale zároveň ani neproběhlo ze strany HR pozvání na vstupní či bezpečnostní školení. Z4 také potvrzuje ve svých výpovědích, že mistři často na své nově nastupivší zaměstnance nemají čas. *„Slečna z personálního mě dovedla k mistrovi... čekali jsme na mistra, pak říkala, že musí jít zpátky, tak jsem tam čekal asi hodinu v zasedačce...co jsem tak slyšel, tak to tak měla většina, co nastupuje”*(Z4). Dále informátor Z4 uvádí, *...jasně, že mě to štve, přijdu do práce a musím čekat... navíc jsem myslel, že mi představí kolegy, ukážou co se odemně čeká... ale to se nestalo...”*. Pouze informátor Z1si na tuto skutečnost nestěžoval, v první den proběhlo zároveň i seznámení s adaptačním plánem, seznámení se všemi směrnicemi a byl také proškolen z oblasti bezpečnosti, personalistiky a oblasti výrobní kvality. Po absolvování vstupního školení byl opět přiveden za mistrem, který ho seznámil s jeho mentorem, jazykem organizace XY interním školitelem, který mu přiblížil, co ho čeká v následujících 3 měsících. Tento informátor prošel standardním procesem adaptace v organizaci XY a byl s touto podobou spokojen. Všichni informátoři první den v organizaci splnili formální náležitosti nástupu a byli následně posláni domů, nikdo z informátorů nevykonával první den aktivně výkon práce. Na druhý den si informátoři téměř nevzpomněli, uváděli většinou matné vzpomínky, že si je ráno zavolal vedoucí pracovník a ihned poté začali pracovat, někteří informátoři uváděli, že si vzpomínají, že se jim z počátku někdo věnoval.

„...Ráno si mě mistr zavolal a pak jsem začal pracovat a asi se mi někdo věnoval, už nevím...“ (Z3). V kontextu otázky, zda jsou nějak ovlivněni svým národnostním pozadím odpověděli všichni informátoři, že ano. Pouze 3 z 5 se svěřili, že kvůli tomuto pozadí mají dokonce s lokálními českými zaměstnanci střety – to odpovídá i zjištěním s ohledem na multikulturalitu organizace XY. Po interview se všemi informátory bylo patrné, že adaptační proces v organizaci XY není dle vyjádření 4 z 5 (80%) informátorů správně nastaven. Většina z informátorů nedostala všechny informace a dokumenty, které jsou standardně obsaženy v adaptačním procesu organizace XY, také cítili určité nepřijetí způsobené nedostatkem času vedoucího pracovníka a s tím spojená demotivace hned na začátku pracovního poměru.

Zjištění, zda adaptace (polských) zaměstnanců obsahuje nějaké nedostatky a zda je možné je potlačit či eliminovat vzdělávací aktivitou?

Jak tázaní vedoucí zaměstnanci, tak i personalistky se shodli, že se dají tyto problémy překlenout rozvojovou aktivitou, která by směřovala k lepší spolupráci v rámci procesu adaptace mezi HR oddělením a vedoucími zaměstnanci. A to z důvodu, aby vedoucí zaměstnanci neměli pocit, že HR oddělení nově nastupující zaměstnance pouze předá a dále se o ně nezajímá a je to vše v rukou vedoucího zaměstnance. HR oddělení by vždy mělo fungovat jako pomocník/rádce ve vztahu k zaměstnancům a to i v případě adaptace jedince. Dalším rozvojovým řešením by bylo navrhnout lepší odměňování mentorů (interních školitelů) přímých a nepřímých výrobních zaměstnanců na provozech a zároveň pro ně uspořádat vzdělávací projekt, který by byl zaměřený na motivaci v adaptaci a zaškolování nových zaměstnanců jejich týmů. Velmi důležitou potřebou organizace stran vzdělávání je figurující nesnášenlivost, která vstupuje do adaptačního procesu a ovlivňuje nejen jej, ale také působnost

zaměstnance po skončení adaptačního procesu, tzn. v celém působení zaměstnance v organizace XY. Zařazení jazykového kurzu českého jazyka, který by snížil případě nedorozumění a nepochopení polských zaměstnanců nejen ve fázi adaptace je také vítaný a potřebný – odpovídá aktuální potřebě organizace a určitě by zlepšit stávající stav, kdy musí být v komunikaci s polským zaměstnancem využívána angličtina.

DISKUZE

Velkým pozitivem nastaveného adaptačního procesu v organizaci XY vůči polským zaměstnancům dojíždějícím do práce z Polska je překlad všech dokumentů, které se pojí s adaptačním procesem do jazyku cílové skupiny, tj. do polštiny. Dalším pozitivem je možnost využití tlumočníka, který je nejen personalistům, ale i vedoucím zaměstnanců k dispozici a přispívá k lepšímu porozumění polského zaměstnance v procesu adaptace. Nevýhodou, kterou vnímán je velmi negativní je vnímání na straně vedoucích zaměstnanců, kdy mají tendenci řešit záležitosti s polským zaměstnancem bez toho, aniž by si byli vědomi, zda opravdu porozuměl tomu, co je mu předáváno a to z důvodu časové vytíženosti, což vyplynulo i s rozhovorů s vedoucími zaměstnanci. Mezi základním a stěžejním nedostatkem adaptačního procesu v organizaci XY je nerozlišování adaptačního procesu pro nového lokálního zaměstnance od zaměstnance polské národnosti. Na tuto skutečnost poukázali nejen personalisté, ale také vedoucí zaměstnanci organizace XY. Dalším z nedostatků adaptačního procesu je nedůsledné dodržování standardizované formy adaptačního procesu a to nejen ze strany HR oddělení, které je vlastníkem procesu, ale také ze strany vedoucích pracovníků. Souvisí to také s pracovním a časovým vytížením vedoucího pracovníka, která není schopný se věnovat konkrétnímu novému zaměstnanci (polské) národnosti. Zlepšením by mohl být konkrétně vytýčený pracovník, který je schopen celý proces adaptace na konkrétních odděleních zaštitit a tím časově ulevit vedoucím zaměstnancům. Mezi další nedostatky adaptačního procesu ve vztahu k polským zaměstnancům je určitá slepota vedoucích zaměstnanců v problémech, které začínají v počátcích procesu adaptace, ale projevují se po celou dobu pracovního poměru zaměstnance – a to určitý distanc a nesnášenlivost českých

zaměstnanců proti polským a naopak, určitý odstup polských zaměstnanců na základě předchozí negativní zkušenosti. Tento fakt vnímán významným v kontextu adaptace nového jedince. V rámci diskuze v této části diplomové práce můžu konstatovat, že jsem přesvědčený, že adaptace polského zaměstnance, který musí čelit určité nesnášenlivosti vůči své národnosti, je zapracování na svou pozici mnohem náročnější.

Dle poznatků ze zúčastněného pozorování se objektivně přikláním k tomu, že polští zaměstnanci se opravdu mohou cítit být více nepřijímání (tj. pociťovat větší nesnášenlivost vůči své národnosti, větší míru odcizení a izolace ve fázi adaptace) než noví lokální zaměstnanci. Jazyková bariéra a nepoužívání tlumočníka, i když je v organizaci XY tato možnost zavedena, je pro mě velmi překvapivá vzhledem ke zmiňovaným důvodům. Při větším zaměření jsem si opravdu všiml, že většina vedoucích pracovníků tuto možnost nevyužívá, což je za mě velký nedostatek, který musí být podmíněn řešením, které povede k větší efektivitě přidané hodnoty tohoto tlumočníka v organizaci.

ZÁVĚR

V teoretické části jsem pomocí odborné literatury věnoval konkrétním HR činnostem a procesům, které jsou součástí HR politiky organizace a které buďto přímo nebo nepřímo souvisí s výběrem, nástupem a zapracování nového zaměstnance. Z počátku jsem se věnoval a vymezil oblasti nastavení a řízení HR politiky organizace, poté jsem přešel ke konkrétním HR pracím a činnostem. Následně jsem blíže specifikoval proces výběru a přijímání zaměstnanců a v závěrečné části teoretické části jsem popisoval jeden z dalších významných procesů HR politiky organizace a tou je adaptace zaměstnanců. Zároveň jsem se blíže zaměřil na téma adaptace zahraničních (polských) zaměstnanců vykonávajících výkon práce v organizaci na území ČR, která se nachází v blízkém pohraničí s Polskem.

V empirické části jsem si stanovil výzkumný cíl a výzkumné otázky, které jsem dále specifikoval ve formě dílčích výzkumných otázek. V dalším postupu této diplomové práce jsem uvedl také formulaci problému, popis metodologie, která byla ve výzkumu použita, dále popis a vhodnost výběru výzkumného vzorku, pilotáže, popisu informátorů a současný stav adaptačního procesu v organizaci XY. V konečné fázi jsem interpretoval výsledky z kvalitativního výzkumu včetně navržení zlepšení stávajícího stavu v organizaci XY s ohledem na konkrétní vzdělávací potřeby.

Cílem výzkumné práce bylo porozumět pojetí adaptace zaměstnanců z jiného kulturního prostředí personalisty, vedoucími pracovníky a zaměstnanci polské národnosti organizace XY, která se nachází v blízkém pohraničí s Polskem, což bylo naplněno a což dokazuje i schopnost popsat konkrétní vzdělávací potřeby, které vyvstaly ve fázi pochopení stávajícího stavu adaptačního procesu organizace XY. Mezi nejzávažnější zjištění nedostatku současného adaptačního procesu

(polských) zaměstnanců organizace XY, je z mého pohledu absence rozdílu v adaptaci polského a lokálního českého zaměstnance. Dalším zjištěním byla určitá forma nesnášenlivosti českých zaměstnanců vůči Polákům, což se promítá v celém adaptačním procesu. Neméně důležitá skutečnost, která byla výzkumem odhalena je nedostatek času vedoucích pracovníků na nové nástupy (polské) národnosti a jejich vzniklá počáteční demotivace. Na každou z těchto skutečností jsem našel vhodnou formu rozvoje, která je navržena v kapitole 8.8. – Výsledky výzkumného šetření (zjištění, zda adaptační proces v organizaci XY má nějaké nedostatky a zda je možné je řešit rozvojovou aktivitou), která odpovídá potřebám organizace. Vzhledem k velkému rozsahu práce je vhodné toto téma podrobit hlubšímu zkoumání s cílem zjistit důvody zjevné nesnášenlivosti a určité formy distancu Čechů od nastupujících polských zaměstnanců. Toto zjištění může být předmětem další práce a osobně to organizaci XY doporučuji.

Díky této diplomové práci jsem mohl lépe porozumět vnímání adaptačního procesu vůči (polským) zaměstnancům, kteří do organizace nastupují a tím si rozšířit povědomí o stávající situaci. Zároveň mám možnost prezentovat výsledky tohoto výzkumu vedení společnosti XY, která může podnítit konkrétní kroky a nápravná opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
2. ARMSTRONG, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada.
3. BARŠOVÁ, A., BARŠA, P. (2005). *Přistěhovalectví a liberální stát: Imigrační a integrační politiky v USA, západní Evropě a Česku*. Masarykova univerzita v Brně: IIPS.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press.
6. BLACK, J. S., MENDENHALL, M. E., ODDOU, G. (1991). *Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives*. Academy of Management Review.
7. BĚLOHRÁDEK, F., KOŠTAN, P., ŠULER, O (2006). *Management*. Brno: Computer Publishing.
8. BLÁHA, J. a kol. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Vyd.1. Praha: Albatros Media.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
10. FROY, F. (2006). *From immigration to integration: Comparing Local Practices*. (in) *From immigration to integration: local solutions to a global challenge*. OECD Publishing.
11. GÄRTNER, M., DRBOHLAV, D. (2012). *Akultura expatriotů v českém prostředí (vyšší manažeři versus „český lid“)*. Český lid - etnologický časopis, Vol. 99, No. 4. Zdroj: <http://ceskylid.avcr.cz/index.php/ceskylid/article/view/89> (cit. 15/12/2019).
12. GEIST, B. (1992). *Sociologický slovník*, Victoria Publishing, Praha.
13. CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. (2007). *Personalistka*, ASPI, a.s., Praha.

14. CHRISTIE, M., ROWE, P., PERRY, C. et al. (2000). Implementation of realism in case study research methodology. Brisbane: Annual Conference of International Council for Small Business. Dostupné z http://ecsocman.hse.ru/data/588/656/1219/case_st.pdf
15. JANDOUREK, J. (2007). *Sociologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál.
16. KASPER, H., MAYRHOFER, W. (2005). *Personální management, řízení, organizace*. 3. vyd. Praha: Linde.
17. KOCIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing.
18. KOUBEK, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada.
19. KOUBEK, Josef (2010). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
20. MAREŠ, J. (2015). *Tvorba případových studií pro výzkumné účely*. Pedagogika, roč. 65, č. 2, 2015, s. 113–142. Dostupné z: <http://userweb.pedf.cuni.cz/wp/pedagogika/>
21. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. (2000). *Moderní personální management*. Jihočany: H, 2000.
22. MEGGINSON, D. (2006). *Mentoring in action: a practical guide*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page.
23. MIOVSKÝ, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
24. MPSV. *Cizinci: Integrovaná politika, Koncepce a Zpráva* [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://www.cizinci.cz/web/cz/integracni-politika-koncepce-a-zprava>.
25. MUSIL, J. (1967). *Sociologie soudobého města*. Svoboda. Praha.
26. NAKONEČNÝ, M. (2004). *Základy psychologie*. Academia. Praha. ISBN 80-2001290-7
27. PETRÁŠOVÁ, M., A., PRAUSOVÁ, I., ŠTĚPÁNEK, Z. (2014). *Mentorink: forma podpory nové generace*. Vyd. 1. Praha: Portál.
28. PRŮCHA, J. (2010). *Interkulturní komunikace*. Grada Publishing. Praha.

29. PRŮCHA, J. a kol. (2012), *Andragogický slovník*. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=iW3wO8DvLSEC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>.
30. RÁKOCZIOVÁ, M., TRBOLA, R., HOFÍREK, O. (2009). *Sociální integrace přistěhovalců v České republice*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), s. 24. Studie; sv. 60.
31. REJF, L. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Praha. České vysoké učení technické.
32. RYMEŠ, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha, Svoboda.
33. SARTORI, G. (2005). *Pluralismus, multikulturalismus a přistěhovalci: esej o multietnické společnosti*. Praha: Dokořán.
34. SEDLÁČEK, M. (2014). *Případová studie*. In R. ŠVAŘÍČEK, K. ŠEĐOVÁ, *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
35. SIROVÁTKA, T. (2002). *Menšiny a marginalizované skupiny v České republice*. Brno: MU FSS & Georgetown.
36. STÝBLO, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.
37. SVOBODOVÁ, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbingskrytá hrozba*. Vyd. 1. Praha: Grada. Poradce pro praxi.
38. TEMELOVÁ, J., SÝKORA, L. (2005) Segregace: definice, příčiny, důsledky, řešení. . In: Sýkora, L., Temelová, J., eds, *Prevence prostorové segregace*, Praha Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, Centrum pro výzkum měst a regionů a Ministerstvo pro místní rozvoj.
39. ŠIGUT, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI.
40. ŠPALKOVÁ, D. (2004). *Personální management*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita.
41. VELÍŠKOVÁ, H. (2007). *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha. Nový Prostor.
42. WALTEROVÁ, E., STARÝ, K. (2006). *Potenciál změny v realitě školy: Strategie případové studie*. Orbis scholae.

43. WAGNEROVÁ, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, Psyché (Grada).
44. YIN, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles: Sage.
45. ZADRAŽILOVÁ, D. (2007). *Mezinárodní management*. VŠE v Praze, nakladatelství Oeconomica.

POUŽÍVANÉ ZKRATKY

PPM – popis pracovního místa.

HR – Human resources (řízení lidských zdrojů).

HRMS – Human Resources management systém (informační systém řízení lidských zdrojů).

BOZP – Bezpečnost a ochrana zpraví při práci.

PO – systém požární ochrany.

THP – Technicko-hospodářský pracovník, zpravidla pracující v kanceláři.

HRMS - HR management system (informační systém řízení lidských zdrojů).

LN -

VZV - vysokozdvizný vozík - mobilní stroj používaný nejčastěji např. v logistice, stavebnictví pro převážení materiálu.

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka č. 1 – *Indikátory úspěšné HR politiky*, zdroj: autor, 2020

Tabulka č. 2 – *Základní informace, které jsou pracovníkům předávány v rámci adaptace* (dle Werther, 1992).

Tabulka č. 3 – *Postup při realizaci výzkumu*, zdroj: autor, 2020

Tabulka č. 4 – *Používané vsuvky v rozhovorech*, zdroj: autor, 2020

Tabulka č. 5 – *Chápání multikulturního prostředí organizace XY vedoucími zaměstnanci české národnosti*, zdroj: autor, 2020

Tabulka č. 6 - *Chápání multikulturního prostředí zaměstnanci (polské národnosti) organizace XY dojíždějící do zaměstnání z Polska*, zdroj: autor, 2020

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 - *Workflow adaptačního procesu THP zaměstnance organizace XY.*

Zdroj: vnitropodnikové dokumenty, 2020.

Obr. č. 2. - *Workflow adaptačního procesu přímých a nepřímých výrobních pozic organizace XY.* Zdroj: vnitropodnikové dokumenty, 2020.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – *Příklad baterie otázek pro rozhovor s personalistou.*

Příloha č. 2 – *aktuální směrnice o zaškolování zaměstnanců (vč. Polských) na přímých a nepřímých pozicích organizace XY.*

Příloha č. 1 – *Příklad baterie otázek pro rozhovor s personalistou.*

Základní charakteristika organizace: Můžete něco říct o organizaci, ve které pracujete? Jakým způsobem se organizace XY stará o své zaměstnance? Jak si myslíte, že jsou zaměstnanci v organizaci XY spokojeni? Jak dlouho v organizaci XY pracujete? Jaké národnosti zaměstnáváte v organizaci XY? Kolik polských zaměstnanců organizace XY zaměstnává v porovnání s českými? Kolik máte agenturních a kolik kmenových zaměstnanců celkově a kolik polské národnosti? Jaké národnosti zaměstnáváte v organizaci XY? Do jakých pozic jsou polští zaměstnanci obsazováni? Jaký je hlavní jazyk organizace?

Povědomí o multikulturním prostředí ve společnosti: Můžete říct, zda a jak je vaše organizace považována za multikulturní? Jak multikulturnost ovlivňuje firemní kulturu organizace XY? Jsou polští zaměstnanci pro organizaci přínosem, proč? Jaká je ve firmě firemní kultura, jak se vyznačuje? Zapojujete české zaměstnance v pracovním prostředí spolu s českými, proč? Jaké odlišnosti vnímáte v jejich výkonu a postoji k práci? Co považujete za příčinu/y? Můžete říct, jak jsou případné rozdíly prospěšné či naopak neprospěšné, případně prosím popište jak. Jakým způsobem se snažíte propojovat polské a české pracovníky?

Adaptační proces: Jak je ve Vaší organizace nastaven adaptační proces pro nové zaměstnance? Jaké jsou rozdíly v adaptačním procesu polského zaměstnance oproti českému? V čem se liší a proč jste se rozhodl(a) přistupovat k těmto procesům odlišně? Jakým způsobem adaptace probíhá? Kdo do adaptačního procesu vstupuje a jak? Jakým způsobem nový zaměstnanec zjišťuje informace, které mu pomohou se lépe orientovat ve společnosti? Co je v organizaci, do které nový zaměstnanec nastupuje, cílem adaptačního procesu? Jakým způsobem se seznamují s organizací a svými kolegy, jsou nastaveny procesy, kdy HR novému zaměstnanci pomáhá se včlenit do kolektivu? Jak řešíte jazykovou bariéru v rámci adaptace? Jak vnímáte jazykové rozdíly, jakým způsobem se dorozumívají polští zaměstnanci v českými? Přišel za vámi někdy nějaký polský pracovník s problémem, který spočíval v kulturní či jazykové odlišnosti, jak jste tuto situaci řešili? Jak podle Vás nastavený adaptační proces ovlivňuje fluktuaci - můžete uvést konkrétní případ?

Soubor otázek s vedoucím pracovníkem a se zahraničními zaměstnanci polské národnosti je možné doložit k diskuzi k obhajobě diplomové práce – do přílohy neuvádím vzhledem k rozsahu práce.

Příloha č. 2 – *aktuální směrnice o zaškolování zaměstnanců (vč. polských) na přímých a nepřímých pozicích organizace XY (LN, 2020).*

1. VŠEOBECNÉ

1.1. Účel

1. Směrnice definuje procesy adaptace a zaškolování na provozech obou odštěpných závodů organizace XY, které musí být provedeny za účelem získání a osvojení znalostí, dovedností a kvalifikace výrobních zaměstnanců společnosti dle druhu práce a profese, na kterou byl pracovník přidělen dle pracovní smlouvy a popisu pracovního místa. Tento proces směřuje k rychlému a kvalitnímu zaučení a zaškolení nového pracovníka na daném pracovišti a jeho plné začlenění do pracovního procesu. Tento proces se vztahuje i k udržení a rozšiřování kvalifikace pracovníků.

1.2.0. Rozsah působnosti

Tato směrnice je závazná pro všechny zaměstnance na přímých a nepřímých výrobních pozicích organizace XY. odštěpných závodů x a y a dočasně přidělené zaměstnance personálních agentur.

1.3.0. Seznam zkratk

1. HR – Personální oddělení.
2. HRM – Personální manažer.
3. HRO – Pracovník z personálního oddělení.
4. ZP – Zaškolovací plán.
5. VZ – Vedoucí zaměstnanec.
6. LN – Lotus Notes.

1.0.0. POSTUP ZAŠKOLENÍ PRACOVNÍKA DLE ZAŠKOLOVACÍHO PLÁNU A JEHO PŘEŠKOLENÍ A PŘETESTOVÁNÍ

1.1.0. Postup zaškolení pracovníků přímých a nepřímých dělnických pozic

Proces se aktivuje okamžikem nástupu nového zaměstnance, převedením zaměstnance na novou pozici, potřebou rozšířit kompetence a zastupitelnost stávajícího zaměstnance nebo bodem svévolného porušení pracovního postupu.

Školení pro nové zaměstnance, adaptace a zaškolovací plán

V den nástupu zaměstnance do zaměstnání, předává oddělení HR nebo AG spolu s ostatní pracovněprávní dokumentací i zaškolovací plán a Zaškolovací plán – hodnotící list do rukou nastupujícího zaměstnance, následně je zaměstnanec pozván na organizované vstupní školení plánované HR oddělením zpravidla týž den.

Vedoucí zaměstnanec seznámí bezprostředně po nástupu pracovníka s popisem pracovního místa a s dokumenty týkající se bezpečnosti práce na pracovišti. Před nástupem zaměstnance na pracoviště vedoucí zaměstnanec provede prokazatelné seznámení pracovníka s jeho ZP. Nový zaměstnanec potvrdí ZP svým podpisem v den nástupu.

V případě výrobních zaměstnanců rozlišujeme tyto typy zaškolování:

- teoretické zaškolování,
- praktické zaškolování.

Teoretické zaškolování pracovníka provede oprávněný školitel nebo vedoucí zaměstnanec. Jedná se o znalosti spojené s pracovištěm části dle zaškolovacího plánu. Po absolvování teoretického zaškolení spojeného s pracovištěm je zahájeno praktické zaškolení pracovníka na pracovišti zaměstnancem - interním školitelem praktické části dle zaškolovacího

plánu. Hodnota pro úspěšné absolvování písemného testu z teoretické části je minimálně 80 %, aby byl pracovník veden jako samostatný pracovník.

Praktické zaškolení pracovníka na pracovišti část B v ZP je rozdělena na:

- část B-1 Práce pod dozorem - se rozumí úroveň výkonu práce nového zaměstnance pod neustálým dozorem kvalifikovaného pracovníka – školitele. V docházce je část B-1 vedena časovou položkou zaškolování dle pozic.
- část B-2 práci pod dohledem se rozumí úroveň výkonu práce nového zaměstnance pod občasným dohledem kvalifikovaného pracovníka – školitele, který kromě občasných kontrol nad zaučovaným pracovníkem vykonává i jinou práci.

Hodnocení je rozděleno dle otázek v Dovednostním formuláři. Do Dovednostního formuláře zaznamenává dostatečnou nebo nedostatečnou znalost na stanovené otázky. Vyhodnocení provede tak, že u každého popisu činností provede procentuální vyjádření znalostí (např. ze 4 otázek jsou 3 správně, tak procentuální hodnota výsledku je 75%). Praktické ověření znalostí se provádí po ukončení celé praktické části B a zaškolovaný zaměstnanec musí splnit vždy u jednotlivých praktických znalostí požadovanou minimální hodnotu praktických znalostí 90 %.

V průběhu zaškolování pracuje školitel s Hodnotícím listem zaškolovacího plánu, v rámci kterého průběžně hodnotí, jak si zaškolovaný osvojuje nové znalosti a jaké jsou jeho postoje. Cílem je dávat si vzájemně zpětnou vazbu a zajistit co nejefektivnější zaškolování. Rozlišujeme Zaškolovací plán - hodnotící list pro VZV (verze b) a ostatní pracovní pozice (verze a). V případě hodnotícího listu pro řidiče VZV je navíc hodnoceno, zda je pracovník schopen bezpečného řízení a manipulace s VZV.

1.2.0. Celkové vyhodnocení znalostí

Pro celkové vyhodnocení praktických znalostí v ZP musí zaměstnanec dosáhnout ve všech činnostech dostatečnou znalost, aby měl zaškrtnuto v políčku Zaměstnanec (opakovaným) pohovorem a (opakovaných) předvedeným výkonem prokázal znalost a dovednost dostatečnou znalost.

1. Neprokáže-li zaměstnanec během ověření znalostí dostatečnou znalost nebo dovednost pro výkon práce, oznámí tuto skutečnost pověřený zaměstnanec – (zpravidla interní školitel nebo technolog) mistrovi dané směny. Mistr dané směny zajistí opětovné přeškolení a přezkoušení v oblasti, kde pracovník neuspěl. V případě, že zaměstnanec po opakovaném přeškolení a přetestování neprokáže dostatečnou znalost, stanoví VZ popř. ve spolupráci s HR oddělením další postup (převedení, popř. ukončení pracovního poměru).
2. Po ukončení zaškolení nového pracovníka, mistr dané směny předá ukončený ZP (originál) na HR oddělení a písemný test, dovednostní formuláře a ostatní formuláře nutné k zaškolení nového pracovníka jsou archivovány na oddělení. Shledá-li HR oddělení vyplnění formuláře nedostatečným (tzn. neúplným nebo chybným), vrací jej zpět VZ k opravě. Elektronicky se dokumenty uchovávají na sdíleném disku.
3. VZ zodpovídá za aktualizaci ZP, např. při změně technologického postupu, při potřebě doplnit ZP o další dovednosti zaměstnance apod. Změny obsahu dokumentů navrhuje technolog, popřípadě VZ. Zodpovědný pracovník HR zajistí úpravu formulářů a provede změnu příloh tohoto procesu.

2.3.0 Kvalifikační matice

Zaškolovací plán je podkladem pro aktualizaci Kvalifikační matice pozic Za aktualizace Kvalifikační matice pozic na sdíleném disku zodpovídá mistr

výroby, aktualizuje je průběžně v elektronické podobě s postupem zaškolení zaměstnance. Aktualizace Kvalifikační matice pozic na informačních tabulích výroby jednotlivých výrobních úseků probíhá minimálně 1x za měsíc. Aktualizaci je nutno provést do **pátého dne v měsíci** s datem provedené aktualizace změny vždy k prvnímu dni v měsíci.

VZ zaznamenávají průběh zaškolení a zaučení pracovníka do Kvalifikační matice pozic dle úrovně jejich zaškolení:

úroveň 0: nekvalifikován – plánované zaškolení,

úroveň 1: Zaškolován – práce pod dozorem,

úroveň 2: Zaškolován - práce pod dohledem,

úroveň 3: Samostatný pracovník - je schopen řešit problémy (zaškolený pracovník),

úroveň 4: Školitel: je schopen dohlížet i školit standardní operace (zaškolený pracovník),

N: Zaškolení není požadováno.

U Kvalifikačních matic pozic jsou sledovány dvě metriky:

1. pokrytí procesů na směnu (Position Coverage per a shift Rate) - je průměrná hodnota počtu zaměstnanců na pozici a směnu, kteří jsou kompetentní pracovat samostatně (úroveň dovednosti v matici 3 a 4),
2. zastupitelnost zaměstnanců (Workforce Polyvalence Rate) - je průměrná hodnota počtu pracovních pozic, ve kterých jsou zaměstnanci kvalifikováni a pracují v nich samostatně (úroveň dovednosti v matici 3 a 4).

Pro výpočet těchto metrik je nezbytné stanovit cíle pro obě metriky. Na základě stanovených cílů se vypočtou skutečné hodnoty pokrytí procesů a zastupitelnosti zaměstnanců.

1.3. Porušení pracovního postupu

Poruší-li zaučený pracovník svévolně pracovní postup, bude opětovně řádně poučen a znovu přeškolen, přezkoušen dle zaškolovacího plánu, jak na teoretické, tak na praktické znalosti v oblasti, kde porušil pracovní postup. Pro zaznamenávání znovu proškolení je vytvořen nový ZP pro pracovníka na danou pracovní pozici, kde bude zaznamenáno opětovně řádné proškolení a přetestování zaměstnance v oblasti, kde porušil pracovní postup.

2. 5.0 Změny zaškolovacího plánu

Při potřebě změny v zaškolovacím plánu (např. změna technologie, pracovního postupu nebo při implementaci nového zařízení apod.) je nutné vyplnit Požadavek na změnu v ZP (**Příloha č. 7**). VZ zajistí úpravu ZP pro nové zaměstnance a pro stávající zaměstnance zajistí seznámení se změnou, zaškolení a ověření znalostí dle vyplněného formuláře Zaškolovací plán - Dodatek (**příloha č. 8**), kde bude uvedena změna např. zaučení na novém zařízení. Úpravu v ZP provádí zpravidla VZ.

2.6.0. Pravidelné periodické přeškolení a přetestování pracovníků přímých a nepřímých dělnických pozic a ověřování znalostí

Za účelem udržení kvalifikace zaměstnanců se provádí pravidelné periodické ověřování znalostí, jak teoretických tak praktických, které je podmínkou pro setrvání zaměstnance v dané pracovní pozici – vykonávané pracovní činnosti. Podnět pro započetí ověřování znalostí iniciuje a je za ně zodpovědný vedoucí zaměstnanec, podporou je pracovník HR.

Po uplynutí 24 měsíců od úspěšného absolvování zaškolovacího procesu (zaškolení a přetestování) nového nebo převedeného pracovníka na pracovišti nebo pracovníka od posledního přeškolení a přetestování, je započato jeho opětovné přetestování. Toto ověřování všech znalostí a dovedností je zaznamenáno do formuláře Ověření znalostí a dovedností (Příloha č. 5).

2.6.1 Ověřování znalostí

Před začátkem přetestování, stvrdí zaměstnanec svým podpisem, že byl seznámen s plánem ověření znalostí do formuláře Ověření znalostí a dovedností.

1. **teoretické ověření a vyhodnocení znalostí** - hodnota pro úspěšné absolvování písemného testu z teoretické části je 80%,
2. **praktické ověření a vyhodnocení dovedností** - dostatečnou znalost, musí prokázat minimální hodnotu praktických znalostí 90% u každé činnosti. Pro celkové vyhodnocení praktických znalostí v ZP musí zaměstnanec dosáhnout ve všech činnostech dostatečnou znalost, aby měl zaškrtnuto v políčku Zaměstnanec (opakovaným) pohovorem a (opakovaných) předvedeným výkonem prokázal znalost a dovednost dostatečnou znalost.

Ukončený formulář na Ověření znalostí a dovedností, písemný test, dovednostní formuláře a ostatní formuláře nutné k ověření znalostí a dovedností pracovníka jsou archivovány na oddělení a elektronicky na sdíleném disku.

4.0.0. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

4.1.0. Seznam zaváděné dokumentace

Tímto dokumentem se zavádí:

1. Formulář zaškolovací plán_S-633
2. Formulář zaškolovací plán – hodnotící list a, b_S-633
3. Formulář teoretické ověření znalostí_S-633
4. Formulář dovednostní formulář_S-633
5. Formulář ověření znalostí a dovedností_S-633
6. Formulář kvalifikační matice pozic_S-633
7. Formulář požadavek na změnu v ZP_S-633
8. Formulář zaškolovací plán – dodatek_S-633
9. Vizualizace zaškolování_S-633
10. Seznámení zaměstnanců bez přístupu do LN_S-633
11. Kategorizace pozic v rámci náročnosti zaškolování_S-633
12. Systém odměn pro interní školitele_S-633

4.2.0.

Kontrolou účinnosti směrnice je pověřen personální ředitel.