

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA



Magisterská diplomová práce

Olomouc 2018

Bc. Karolína Müllerová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE



ADAPTACE CIZINCŮ V NADNÁRODNÍ ORGANIZACI

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Karolína Müllerová

Vedoucí práce: Mgr. Jakub Havlíček, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Adaptace cizinců v nadnárodní organizaci“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Děkuji Mgr. Jakobovi Havlíčkovi, Ph.D za pomoc při vedení mé diplomové práce. Též patří poděkování Organizaci XX a jejím zaměstnancům za jejich čas a ochotu spolupracovat při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Karolína Müllerová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Jakub Havlíček, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Adaptace cizinců v nadnárodní organizaci
Anotace práce:	<p>Předkládaná diplomová práce se zabývá adaptací cizinců v multikulturním prostředí konkrétní nadnárodní organizace. Cílem práce je analýza adaptačních procesů v mezinárodním prostředí. Naplněním cíle bude popis a analýza adaptačních procesů v současném personálním řízení a její vliv na jednotlivé fáze adaptace nových zaměstnanců. Dílčím cílem bude zjištění možných nedostatků a v neposlední řadě stanovení cílů pro jejich případné zefektivnění či nápravu. Pro naplnění cíle a zodpovězení výzkumných otázek jsou použity metody: studium vnitropodnikových dokumentů a kvalitativní rozhovor. Byly stanoveny tři výzkumné otázky: 1. Jaké má vybraná společnost povědomí o svém multikulturním pracovním prostředí? 2. Jakým způsobem probíhá adaptace nových zaměstnanců v dané společnosti? 3. Lze v adaptačních procesech nalézt problémy či nedostatky? Z rozboru získaných dat z kvalitativních rozhovorů byly výzkumné otázky zodpovězeny a cíl diplomové práce naplněn.</p>
Klíčová slova:	Adaptace, interkulturní komunikace, multikulturní týmy, mezinárodní management, organizační kultura, cizinci, interkulturní konflikty, nadnárodní organizace
Title of Thesis:	Adaptation of foreigners in a multinational organization
Annotation:	This thesis is focusing on expatriate adaptation in an multicultural

	<p>environment of a particular organization. The goal is the description and analysis of adaptation processes in current human resources management and their influence on particular phases of the adaptation process. Secondary goal is the identification of possible deficiencies as well as required next steps for increasing efficiency and improvement. For reaching the goal and solving research questions, following methods are used: study of internal company documentation and qualitative questionnaires. Three research questions have been set up: 1. In how far is the company aware of its multicultural environment? 2. How is the adaptation of new employees set up? 3. Are there any problems or deficiencies in the adaptation process? By analysing data collected from qualitative questionnaires, the research questions have been answered and the goal of this thesis was reached.</p>
Keywords:	Adaptation, intercultural communication, multicultural teams, international management, organization culture, foreigners, intercultural conflicts, transnational organization
Názvy příloh vázaných v práci:	<p>Příloha č. 1: Osa otázek pro rozhovor s personalistou Příloha č. 2: Osa otázek pro rozhovor se zaměstnancem Příloha č. 3: Osa otázek pro rozhovor s teamleaderem</p>
Počet literatury a zdrojů:	58
Rozsah práce:	94 s. (188 720 znaků včetně mezer)

Obsah

Úvod.....	8
1 Řízení lidských zdrojů.....	10
1.1 Personální management a personální činnosti v podniku.....	11
1.1.1 Přijímání nového pracovníka	12
1.1.2 Orientace nového pracovníka	13
1.2 Pracovní vztahy	14
1.2.1 Konflikty v organizaci	15
1.3 Organizační kultura	17
1.3.1 Kulturní dimenze	19
2 Adaptační proces	21
2.1 Řízení adaptačního procesu.....	23
2.2 Faktory ovlivňující adaptaci	25
2.2.1 Problémy vznikající během adaptace	26
2.3 Aktéři adaptačního procesu	27
2.4 Adaptační programy	27
2.5 Vyhodnocení a ukončení adaptačního procesu	28
3 Mezinárodní řízení lidských zdrojů.....	31
3.1 Pracovní migrace	33
3.1.1 Zaměstnávání cizinců	34
3.2 Diversity management.....	37
3.3 Mezinárodní týmy	39
3.3.1 Interkulturní komunikace.....	41
4 Adaptace cizinců v multikulturním prostředí.....	43
4.1 Interkulturní trénink	46
4.2 Strategie zvládání interkulturních rozdílů a konfliktů.....	46

4.3 Adaptační přístupy.....	47
5 Výzkum adaptace cizinců v konkrétní nadnárodní organizaci.....	50
5.1 Projekt výzkumu.....	51
5.2 Výzkumné otázky.....	51
5.2.1 Operacionalizace výzkumných otázek.....	52
5.3 Metody výzkumu.....	53
6 Analýza získaných dat.....	54
6.1 Stručná charakteristika organizace.....	54
6.2 Zaměření výzkumu.....	56
6.2.1 Povědomí o multikulturním prostředí v dané organizaci.....	58
6.2.2 Podoba adaptačního procesu v dané organizaci.....	61
6.2.3 Problémy a nedostatky v procesu adaptace.....	70
6.2.4 Adaptační přístupy.....	72
6.3 Interpretace získaných informací a zodpovězení výzkumných otázek.....	73
6.4 Doporučení pro vybranou organizaci.....	79
Závěr.....	81
Seznam použité literatury.....	84
Seznam zkratk.....	89
Seznam příloh.....	90

Úvod

„Rozmanitost znamená umění společně nezávisle myslet.“

Malcom Forbes

Dnešní svět je rychlý, dynamický a plný změn a možností. Český trh se po revoluci otevřel vyspělému světu, tudíž i probíhajícím proměnám v éře globální ekonomiky. Politické změny v letech 1989-1990 měly zásadní dopad na zahraniční migraci. V devadesátých letech se Česká republika a zejména Praha stává cílem nejen dočasné pracovní migrace, ale i trvalého přistěhovalectví (Baršová & Barša, 2005, s. 219). Naproti tomu Češi díky otevření hranic začali mít nepřeberné množství možností, jak studijních, tak pracovních. Téměř každá vysoká škola nabízí studijní programy v zahraničí. Téměř každá větší firma je vlastněna zahraničními organizacemi a to nám dává možnost studovat, pracovat a žít prakticky kdekoli na světě. Vytváříme si tak během života síť sociálních vztahů a zanecháváme za sebou nějakou kulturní stopu. Díky této migraci ve smyslu fyzického pohybu jedinců vedle sebe mohou existovat různá lidská společenství s rozličnými kulturami, která na sebe vzájemně působí a kulturně se obohacují. S tím souvisí termín multikulturalismus (synonymem může být kulturní rozmanitost, kulturní pluralita, mnohokulturnost aj.), který představuje lidský fenomén a jednu ze základních charakteristik sociální koexistence. Multikulturalismus můžeme vnímat jako kulturní pluralitu společnosti, rozmanitost kulturních forem, které přesahují vlastní kulturní systém a původní prostředí vzniku. Vstupují tak do prostoru interkulturní komunikace a výměny mezi jednotlivými kulturními systémy (Jakubovská, 2017, s. 17).

Demografická situace a vývoj společnosti v posledních desetiletích je hlavním důvodem, proč se o multikulturalismu a potažmo o diverzitě mluví stále častěji. Ve většině evropských zemí klesá porodnost, populace stárne, vzniká krize důchodového systému a tím vznikají větší potíže s náborem kvalitních zaměstnanců. Zatímco dříve si mohli zaměstnavatelé vybírat z několika kvalitních uchazečů, v dnešní době jsou rádi za jediného, který alespoň částečně splňuje jejich požadavky. Jedním z řešení je právě integrace cizinců. Ale bohužel za vyspělou Evropou pokulháváme, hlavně co se týká imigračního procesu, který je příliš byrokratický a obstrukční (Velíšková, 2007, s. 17). Úspěšné firmy už dávno dospěly k poznání, že schopnost zabudovat různorodost do jejich organizačních procesů se v dnešním pestrém a turbulentním

světě ukazuje jako konkurenční výhoda. Avšak s touto různorodostí musejí umět pracovat, aby dosáhli kýženého výsledku. Proto je velmi důležitý proces adaptace, který je u cizince ještě podstatnější, jelikož se musí nejen adaptovat v prostředí dané organizace, ale navíc i v kulturním prostředí, které je pro jedince dané země samozřejmostí. Proto mě tato problematika zaujala a v diplomové práci se jím budu dále věnovat.

Diplomová práce se tak zaměřuje na popsání problematiky adaptace cizinců v multikulturní organizaci. Cílem práce je analýza adaptačních procesů v mezinárodním prostředí. Naplněním cíle bude popis a analýza adaptačních procesů v současném personálním řízení a její vliv na jednotlivé fáze adaptace nových zaměstnanců. Dílčím cílem bude zjištění možných nedostatků a v neposlední řadě stanovení cílů pro jejich případné zefektivnění či nápravu. Formálně je členěna do šesti hlavních kapitol. V teoretické části se nachází první čtyři kapitoly, metodologická část a empirická část je pak členěna po jedné hlavní kapitole. První kapitola se zabývá obecnou rovinou řízení lidských zdrojů. Druhá a jedna ze stěžejních kapitol této práce nese název Adaptační proces. V této části se věnuji procesu celé adaptace, kdy začíná, jakým způsobem probíhá a kdy končí. Kdo všechno se v organizaci na procesu adaptace podílí, co může sebou adaptace přinést za problémy a jak je řešit, jaké faktory ji ovlivňují, a v neposlední řadě popisují, jaké jsou nejčastější podoby adaptačních programů v organizacích. V třetí kapitole se zabírám mezinárodním řízením lidských zdrojů. Na začátku této kapitoly ukazují v číslech vývoj pracovní migrace v České republice po roce 2004, kdy ČR vstoupila do Evropské Unie, dále okrajově popisují způsoby legálního zaměstnávání cizinců v České republice. Dotýkám se také problematiky diversity managementu, jelikož úzce souvisí s multikulturalismem a globalizací jako takovou. Ve čtvrté kapitole popisují adaptaci cizinců v multikulturním prostředí, jaká jsou její specifika, strategie a přístupy. Pátá kapitola obsahuje projekt výzkumu, cíl diplomové práce a její výzkumné otázky. Šestá a zároveň poslední kapitola se zaměřuje na analýzu výsledků získaných v konkrétní nadnárodní organizaci. Zjišťuji, zda došlo k naplnění cíle práce a zda z analýzy získaných dat vyplynula doporučení pro vybranou organizaci.

Teoretická část

1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k zaměstnancům, kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů dané organizace (Armstrong, 2007, s. 27). Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit schopnost organizace úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí, tedy prostřednictvím svých zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů hlavně v oblastech efektivnosti organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnaneckých vztahů a v neposlední řadě uspokojování rozdílných potřeb (Armstrong, 2007, s. 30). Dle Koubka (2015, s. 16) úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit organizaci tak, aby vedla k vysokému výkonu a aby se neustále zlepšovala. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje – materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Pokud budeme mluvit konkrétněji, úkolem řízení lidských zdrojů je vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovních sil v organizaci. Jedná se tedy o usilování zařadit správného člověka na správné místo. Dalším úkolem je optimální využívání pracovních sil v organizaci; formování týmů a efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci; personální a sociální rozvoj pracovníků organizace a v neposlední řadě jde o dodržování všech zákonů v oblasti zaměstnávání lidí, lidských práv a vytváření dobré pověsti organizace (Koubek, 2015, s. 17-18).

Strategické řízení lidských zdrojů nebo někdy také uváděné jako strategické personální řízení se týká procesu propojování postupů v personální práci s podnikovou strategií. Strategické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů, kteří je směřují a uplatňují za účelem uskutečňování strategií lidských zdrojů a personálních strategií. Strategické řízení lidských zdrojů vytváří proces pro přechod od podnikové strategie k uplatňování personálních postupů, na rozdíl od strategie lidských zdrojů (někdy také označovaná jako personální strategie). Strategie lidských zdrojů vytváří účel a zaměření pro personální útvar a personální práci.

Slouží personalistům, kteří chtějí svému podniku přidávat hodnotu, a definuje poslání, vizi a priority personálního útvaru a personální práce (Ulrich, 2009, s. 200).

1.1 Personální management a personální činnosti v podniku

Personální management zajišťuje plnění úkolů ve spolupráci s liniiovými manažery a v souladu se strategickými cíli organizace. Personální management obsahuje personální politiku, která je zaměřena na přijímání a rozmisťování pracovníků, rozvoj osobnosti a seberealizaci pracovníků v pracovním procesu, využívání potenciálu pracovníků a vytváření příznivých pracovních podmínek. Dále obsahuje sociální politiku, která je zaměřená na vytváření podmínek pro úspěšnou realizaci personální politiky a pracovní uspokojení zaměstnanců. Personální management se zaměřuje i na sociální problémy v organizaci. Personální management obsahuje kromě výše zmíněného, také vedení lidí, které se zaměřuje na ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců. Konkrétní realizace jednotlivých personálních činností je ve značné míře ovlivněna řadou skutečností vnitropodnikové i mimopodnikové povahy. Z vnějších faktorů se jedná o aktuální situaci na trhu práce a závazné normy dané zákonem. Mezi vnitřní faktory patří především principy podnikové politiky a z ní vycházející podnikové kultury a podnikové identity (Mayerová & Růžička, 2000, s. 14-15).

Zatímco pro označení odborných činností zaměřených na zaměstnance zdomácněl v anglosaských zemích termín personální management, ve středoevropském prostoru se ujal a stále udržuje jiný termín, a to personalistika. Personální management či personalistika je definována jako soubor specializovaných činností, postupů a praktik, týkajících se zaměstnanců v organizaci. Personální management spolu s řízením lidských zdrojů zastřešuje pojem řízení lidí z anglického termínu *people management*. Personalistika začala být pokládána za stejně důležitou jako technické, ekonomické či jakékoliv jiné řízení v podniku a je chápána jako komplexní soubor veškerých personálních činností. Odborník na personální problematiku neboli personalista již přestal být spatřován jako převážně pasivní správce sociálního systému, ale začalo se po něm požadovat, aby funkčně nastavil sociální mechanismus v organizaci (Mateicius, 2008, s. 120).

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Personální práce nejčastěji obsahuje oblasti personalistiky zabývající se vytvářením a analýzy pracovních míst, personálním plánováním, získáváním, výběrem a přijímáním pracovníků, adaptací, hodnocením pracovníků, jejich rozmisťováním, odměňováním a vzděláváním. Dále se zabývá pracovními vztahy a péčí o pracovníky, zabývá se personálním informačním systémem a průzkumem trhu práce, zdravotní péčí o pracovníky a v neposlední řadě dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2015, s. 21-22). Jednou z důležitých činností personálního oddělení je získávání pracovníků neboli jejich nábor. Organizace, která chce získat vhodné a schopné zaměstnance má dvě možnosti kde je hledat. Musí se buď zaměřit na interní zdroje, tedy na stávající zaměstnance, nebo na externí zdroje. Některé organizace nabízejí volná místa nejdříve svým kmenovým zaměstnancům a to má několik výhod. Zvyšuje se tím jejich motivace, cítí větší pracovní jistotu, zlepšuje jejich morálku a získávají pocit možnosti pracovního postupu. Využívání vnitřních zdrojů je také pro organizaci snadněji proveditelné, rychlejší a efektivnější, jelikož s danými zaměstnanci má již určité zkušenosti a tím pádem daná organizace dokáže lépe odhadnout jejich předpoklady k práci. Také tím do jisté míry snižuje fluktuaci a zvyšuje soudržnost s firmou. Naopak získávání pracovníků z externích zdrojů nám přináší širší možnost výběru, nové impulzy pro organizaci a tím snižuje podnikovou slepotu, kdy nový člověk zvenku dokáže rychleji vnímat případné nedostatky v organizaci (Mayerová & Růžička, 2000, s. 62-63). Pro tuto diplomovou práci je důležité si následně podrobněji popsat jiné personální činnosti, a to přijímání a orientace pracovníků a jejich vztahy na pracovišti, jelikož tyto části úzce souvisí s celkovým procesem adaptace nových zaměstnanců.

1.1.1 Přijímání nového pracovníka

Přijímání pracovníků zajišťuje výběr vhodných uchazečů, vyjednávání ohledně podmínek zaměstnávání, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka a jeho uvedení na pracoviště. To nejčastěji zajišťují vedoucí pracovníci, tedy hlavně bezprostřední nadřízení obsazovaného pracovního místa. Ti by se měli zúčastnit všech přijímacích procedur. Významnou roli mají při uvádění nového pracovníka na pracoviště a jeho postupné zařazování do pracovního

kolektivu. Hrají rozhodující roli v praktické části orientace nového pracovníka, jejím praktickém řízení a kontrole (Koubek, 2015, s. 31).

Z výše zmíněného je zřejmé, že přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Tyto procedury by měly mít v každé organizaci pevně stanovený postup s jasně definovanými pravomocemi a odpovědnostmi. Dle Koubka (2015, s. 189) lze přijímání pracovníka chápat dvojnásobným způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem stávajícího pracovníka na nové místo v rámci jedné organizace. Nejdůležitější formální náležitostí u přijímání pracovníků je bezpochyby podepsání pracovní smlouvy (případně podepsání dodatku k pracovní smlouvě v případě přechodu stávajícího zaměstnance), bez tohoto úkonu by uchazeč neměl být přijat. Ještě před podpisem smlouvy by měl personalista daného uchazeče seznámit s právy a povinnostmi vyplývající z pracovního poměru v organizaci a z povahy práce na příslušném pracovním místě. Dalším nezbytným krokem v přijímání pracovníka je jeho uvedení na pracoviště. Bohužel v našich podmínkách často opomíjená součást celého procesu. Personalista by měl nového zaměstnance doprovodit na jeho nové pracovní místo a formálně jej předat jeho přímému nadřízenému. Přímý nadřízený nového zaměstnance seznámí s jeho právy a povinnostmi, i když tak již učinil pracovník personálního oddělení. V neposlední řadě nadřízený seznámí nováčka s ostatními pracovníky dané organizační jednotky, s jeho novými kolegy či celým týmem (popř. oddělením). Závěrem je nový zaměstnanec doveden na jeho pracovní místo a jsou mu předány veškeré pracovní pomůcky či zařízení nezbytné k výkonu jeho práce. Velmi důležité je pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v jeho nové práci (Koubek, 2015, s. 191).

1.1.2 Orientace nového pracovníka

Orientace pracovníka dle Koubka (2015, s. 192) lze definovat jako důkladně promyšlený a pro každý druh pracovního místa či pracoviště nebo organizaci

specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a sociálním prostředím organizace, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho hlavním úkolem je tedy zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. Orientace probíhá jednak po oficiální, tedy po formální stránce, jednak neformálním způsobem. V prvním případě jde o plánovaný proces zabezpečovaný personálním oddělením a bezprostředním nadřízeným, ve druhém případě je to spíše spontánní proces zabezpečovaný pracovníky týmu či oddělení, kde se nový pracovník nachází. Orientace i mimo jiné má vzdělávací aspekt. V orientaci pracovníka jde hlavně o formování jeho pracovních schopností a dovedností, tak aby co nejlépe vyhovovaly požadavkům kladeným na pracovní místo. Orientace bývá často zahrnována do systému vzdělávání pracovníků, jelikož její součástí jsou odborné informace, informace o pracovních postupech, informace o možnostech prohlubování a rozšiřování stávající kvalifikace. V zahraničí běžně funguje tzv. orientační balíček nebo orientační složka, kterou si může nový zaměstnanec v klidu přečíst a pokud má nějaké nejasnosti, tak je poté konzultuje s personalistou případně s přímým nadřízeným. Tímto vstupním balíčkem se eliminuje riziko, že některé informace se k novému pracovníkovi nedostanou. Šetří se tím také pracovní doba, protože si daný vstupní balíček může zaměstnanec odnést s sebou domů a vše si v klidu přečíst a prostudovat (Koubek, 2015, s. 192).

1.2 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy obecně se řadí do organizačního chování. Organizační chování studuje lidské chování, postoje a jednání jednotlivce, organizační a skupinový dopad na chápání, pocity a jednání pracovníka, i způsob, jímž chování jednotlivce ovlivňuje organizaci. Studuje význam pracovníků pro efektivitu organizace a analyzuje účinky vnějšího prostředí na organizaci a pracovníky (Kociánová, 2012, s. 29).

Pracovní vztahy vyjadřují organizování jednání mezi vedením firmy a představiteli zaměstnanců (odbory), dále se zabývají zaměstnaneckými

a mezilidskými vztahy, otázkami zvládnutí konfliktů a komunikací napříč celou organizací. Vztahy mezi zaměstnanci mají velmi výrazný vliv na jejich ochotu a schopnost pracovat. A nejenom to. Sociální vztahy na pracovišti mají bezprostřední vliv na kvalitu práce. Na schopnost inovovat, vypořádat se s problémy a různými situacemi, ať už předvídatelnými nebo nepředvídatelnými. Vztahy mezi členy mají bezprostřední dopad na jejich ochotu poslouchat management a důvěřovat mu. Mají dopad na inovaci, vývoj, řešení problémů, na vztah vůči konkurenci i na to, jak se pracovní kolektiv nebo tým dovede vypořádat se situací, kdy je opustí klíčový kolega nebo kdy je naopak tým doplněn o dalšího člověka (Bednář & kol., 2013, s. 17). Ve firmách existují dva druhy pracovních vztahů. Na jedné straně jsou to vztahy formální, určené strukturou, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, zodpovědnosti a kompetence. Na straně druhé jsou vztahy neformální, vznikající mimo formální strukturu. Bednář a kol. (2013, s. 17) uvádějí ve své knize ještě třetí možnost a to vztahy reálné. Vztahy reálné jsou tvořeny průnikem obou předchozích, každopádně v převažující míře je vytvářejí samotní lidé, členové týmů, stejně tak jako jejich nadřízení. Jsou podmíněny okolím, prostředím, aktuálními problémy i souvislostmi.

Vedoucí pracovníci mají dominantní roli při vytváření zdravých pracovních vztahů, ať už jde o zaměstnanecké, meziskupinové či mezilidské vztahy či vztahy k veřejnosti, se kterou se dostávají v souvislosti se svou prací do styku. Dále jsou vedoucí pracovníci klíčoví v prevenci a v řešení konfliktů i v komunikaci s pracovníky (Koubek, 2015, s. 31).

1.2.1 Konflikty v organizaci

Ke konfliktům dochází, objeví-li se mezi jedinci či skupinami neslučitelné cíle, poznání či emoce, které vedou k vytvoření opozice. Bednář (2013, s. 96) se konfliktními situacemi ve firmách zabýval hlouběji a mezi nejčastější konfliktní situace dle něj patří: nedostatek zdrojů a nutnost se o ně dělit; nejednoznačné vedení a chybějící autorita; příliš silná nebo naopak slabá firemní kultura; neochota managementu reagovat na problémové situace; jakákoliv výraznější sociální změna v týmu; vysoký časový tlak na jednotlivce nebo na skupinu; prudká změna míry zodpovědnosti. Konflikt je proces, v němž jedna strana vědomě usiluje o zmaření

snahy druhé strany a o znemožnění jejích záměrů. Přes četné neshody a pojmové nejasnosti se ve většině pojetí konfliktu opakuje několik společných rysů. Konflikt musí být mezi zúčastněnými hlavně vnímán a pocíťován. Existence konfliktu je tedy otázkou prožitku. Mezi další znaky konfliktní situace patří opozice, nedostatek zdrojů či prostředků a aktivní blokační činnost. Pro vznik konfliktu je ale nejdůležitější především existence dvou nebo více stran, jejichž cíle, zájmy nebo názory se zdají být protichůdné. Peníze, čas, lidé, moc, prestiž a mnohé jiné jsou vždy nějak omezeny a jejich nedostatek vyvolává snahy získat pro sebe co nejvíc, zpravidla na úkor jiných, kteří si to ale nechtějí nechat líbit (Čakrt, 2000, s. 12). V organizačním životě lze identifikovat konflikty mezilidské, vnitroskupinové, meziskupinové i další. Interpersonální konflikty v organizacích pramení z rozdílných názorů, přístupů a hodnot, z nejasných pravidel, z překrývajících se pracovních náplní, z nedostatečné komunikace, z důvodu časového presu, nesplněných očekávání, komunikačního šumu atd. (Kociánová, 2012, s. 31). Meziskupinové konflikty v organizaci management řeší zpravidla nejprve nepřímými způsoby, tj. povzbuzování skupin k setkání, hledání řešení, vyjasňování a vyjednávání. Poté se mohou uchýlit k přímým způsobům, tzn. použití moci, autority, požadovat vyřešení problému do určitého časového horizontu a odstranění klíčových spouštěčů konfliktu (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 1997, s. 443). Mezi časté příčiny konfliktů patří společenské prostředí a volba lidí, kteří spolu pracují; jak management pojmá a vede firemní kulturu, jaké má očekávání od svých podřízených; jak se management chová ke svým podřízeným; jak management vytváří a podporuje atmosféru důvěry k vedení a mezi zaměstnanci navzájem; jak jsou nebo nejsou transparentní komunikační procesy uvnitř společnosti (Bednář & kol., 2013, s. 95). Samozřejmě pro různé organizace existují různá řešení konfliktů a neexistuje univerzální řešení pro všechny konfliktní situace. Přístupy k řešení konfliktů v organizaci tedy mohou být rozdílné, např. změna pravidel, změna organizační struktury, rozvoj interpersonálních dovedností, rozvoj komunikačních dovedností a úrovně vyjednávání, ovlivňování organizační kultury a mnoho dalších. Avšak společné všem těmto přístupům je přesvědčení, že úspěšné řízení konfliktu povede ke zvýšení výkonnosti a efektivity organizace (Kociánová, 2012, s. 32). Důležitým prvkem v obraně proti konfliktům je jejich preventivní činnost. Je to základní nástroj řízení konfliktů v organizaci. Chceme-li efektivně předcházet konfliktům, je třeba si nejdříve uvědomit, co je způsobuje, a snažit se snižovat účinek jednotlivých

konflikty způsobujících příčin. Mezi velmi důležitý a hlavní nástroj omezování konfliktního potenciálu ve firmách patří vytváření transparentního prostředí. Jinými slovy vytvářet takové prostředí, které bude snadno předvídatelné, nebude chaotické a nebude v přímém rozporu s racionálním očekáváním zainteresovaných (Bednář & kol., 2013, s. 95).

Pro zajištění spravedlivého zacházení se všemi pracovníky je velmi podstatné, aby si lidé byli vědomi platných pravidel, a aby organizace uplatňovala proces řešení stížností. Veškeré normy chování by měly být stanoveny v jednom uceleném vnitropodnikovém dokumentu, například v organizačním řádu. Je důležité, aby se s tímto dokumentem dobře obeznámili všichni zaměstnanci. Mělo by se mu věnovat prostor i v úvodním vstupním školení pro nové zaměstnance. Součástí takového organizačního řádu je i obvykle proces řešení stížností zaměstnanců. Tento proces má své opodstatnění, dokáže totiž řešit kauzu již při jejím vzniku a je vidět, že firma se aktivně snaží problémům předcházet (Velíšková, 2007, s. 42).

1.3 Organizační kultura

Každý z nás patříme k více než jedné skupině, což znamená, že se v životě pohybujeme v rámci většího počtu kultur. Každý minimálně spadá do jedné velké skupiny – a to do určitého národa. Ten však představuje pouze jednu ze skupin, ke kterým náležíme. Tyto skupiny mají různorodý základ. Liší se například zeměpisnou polohou, náboženstvím, vzděláním či profesí, atd. Každá taková kultura se skládá z několika vrstev a tyto kulturní vrstvy lze přirovnat k cibuli. Tento model klade důraz na její jednotlivé vrstvy od viditelných a vědomých ke skrytým a nevědomým. Ve vnější vrstvě jsou artefakty a výtvoř, ty představují viditelné projevy kultury. Jde například o jazyk, módu, pozorovatelné chování. Další vrstvou pomyslné cibule jsou normy a hodnoty. Normy odkazují k tomu, co daná kultura považuje za správné, vhodné a přijatelné. Hodnoty představují to, co je pro danou kulturu důležité a podstatné. Ve vnitřní vrstvě pak nalezneme základní předpoklady kultury, to je ta skrytá část vnitřní reality, kulturní přesvědčení (Rosinski, 2009 s. 44-51). Na danou kulturu nepůsobí pouze tyto vnitřní a vnější vrstvy, ale i zásadní vliv má to, co ji předurčuje – tedy její determinanty. Tyto determinanty lze rozdělit na vnější a

vnitřní. Vnější vlivy, které mají kořeny mimo organizaci jsou například: tržní pozice, postoj zákazníků, geografické podmínky, ekonomický a sociální systém, ekologie a legislativa. Do vnitřních vlivů, které vycházejí z firmy samotné lze zařadit například: strategii firmy, použité technologie, samotní zaměstnanci, historie firmy, předmět jejího podnikání a její velikost (Pfeifer & Umlaufová, 1993, s 26-28).

Každá organizace má určitou kulturu, která se vztahuje k systému sdílených názorů jejích členů a klíčových charakteristik. Díky tomu se odlišuje od ostatních organizací. Tyto organizace jsou autoritativnějšího nebo naopak demokratičtějšího charakteru, svázané určitými pravidly nebo naopak jsou neformální, otevřené změnám, vstřícné či nepřátelské vůči různorodosti a může v nich panovat přátelská nebo naopak nepřátelská atmosféra. Organizační kultura je svébytný systém, relativně stálý, odvíjí se od ní normy, které jsou v organizaci nastaveny. Lze ji dle Kociánové (2010, s. 18) definovat jako „*soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci dané organizace a projevují se v myšlení, citění a chování jejích členů*“.

Podniková kultura je řešením vnitřních a vnějších problémů, které se mohou na pracovišti vyskytovat. Vnitřními prvky může být používaný jazyk, autorita v týmu, vztahy na pracovišti - (ne)přátelství a v neposlední řadě náboženství. Vnější problémem bývá uváděna strategie organizace, hodnocení práce a měření jejích výsledků. A proto je kladen důraz na učení se firemní kultury u nových zaměstnanců, učení jak ji vnímat, přemýšlet o ní a cítit ji ve vztahu k řešení daných problémů. Základem každé kultury jsou jisté předpoklady: mít v organizaci zdravé vztahy založené na objektivní realitě; jasně a jednoduše definované poslání a vize; otevřená komunikace zakládající se na pravdě; zajatá pravidla, jak se vypořádat s nestandardními, nepředvídatelnými či stresujícími situacemi a vztah k přírodě a životnímu prostředí (Evans & Doz & Laurent, 1990, s. 58).

S organizační kulturou úzce souvisí sociální (kulturní) klima na pracovišti. Sociální klima lze charakterizovat jako vztahy mezi jednotlivými členy pracovní skupiny. Podmiňuje pracovní jednání zaměstnanců. Utváří se v procesu společné pracovní činnosti, sociálních vazbách a ve střetnutí s očekáváním s reálnými možnostmi jejich naplnění. Sociální klima je vlastně zjednodušeně řečeno nálada uvnitř organizace, která je důsledkem určitých interpersonálních a organizačních

vlivů. Konkrétně to může být image a dobré jméno společnosti či organizační strategie. Ovlivňují ji role a pozice jedinců vně organizace, pracovní podmínky, komunikace a případné konflikty (Kociánová, 2010, s. 20).

1.3.1 Kulturní dimenze

K nejznámějším přístupům, které shrnují národní kulturní rozdíly, jsou bezesporu studie od Geerta Hofstedeho. Na základě rozsáhlých výzkumů vytvořil model využívající hlavní čtyři dimenze a pomocí nich lze vysvětlit podstatné rozdíly mezi jednotlivými kulturními systémy (Zadrazilová, 2007, s. 97):

1) Vzdálenost moci

Vzdálenost moci vyjadřuje míru, ve které méně mocní členové společnosti očekávají a jsou ochotni akceptovat nerovnoměrné rozložení moci a vlivu. Dle Hofstedeho (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 51-52) v kulturách s velkou vzdáleností moci jsou nerovnosti považovány za přirozené a naopak v kulturách s nízkou vzdáleností moci je kladen důraz na rovnost. Ideálním vedoucím v této dimenzi je z pohledu podřízeného tzv. vynalézavý demokrat. Podřízení v tomto případě očekávají, že změny, které se jich týkají, bude s nimi nadřízený konzultovat, ale na druhou stranu chápou, že vedoucí má poslední slovo. Také chtějí mít svého nadřízeného poblíž, aby mohli problémy, které nastanou, rychleji vyřešit. V těchto případech se využívá řízení podle nastavených cílů.

2) Individualismus x kolektivismus

Tato dimenze vyjadřuje, do jaké míry se jedinci společnosti učí jednat samostatně nezávisle, nebo jako členové skupiny. Zaměstnanec v individualistické společnosti jedná podle svých zájmů. V takových společnostech je typické, že příbuzenské vztahy jsou na pracovišti nežádoucí a naopak v kolektivistické společnosti nábor pracovníků je z převážné většiny založen na příbuzenském doporučení. V kolektivistickém prostředí zájem skupiny převažuje nad zájmem jednotlivce.

3) Maskulinita x feminita

V maskulinních společnostech je preferováno hrdinství, úspěch, rozhodnost, výkonnost, soutěživost, ve femininních hraje roli péče o slabší, zájem o mezilidské vztahy a kvalitu života. V maskulinních společnostech jsou rodové role odlišeny - muži jsou průbojní, soutěživí a ženy jsou jemné a záleží jim na kvalitě života. Naproti tomu ve femininních organizacích se rodové role neodlišují, od obou pohlaví se očekává obojí (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 96-97). Mezi maskulinní kultury patří Japonsko, Německo, Švýcarsko, Rakousko, Itálie a USA. Naopak femininní jsou severské země, jako je Švédsko, Norsko, Dánsko, Finsko a třeba i Nizozemsko.

4) Vyhýbání se nejistotě

Míra vyhýbání se nejistotě vyjadřuje, do jaké míry lidé emocionálně potřebují určitá pravidla a normy, jimiž by se mohli řídit v nejistých situacích. Větší snahu vyhýbat se nejistotám mají země, jako je Řecko, Francie, Německo, Rakousko a mimo Evropu například Japonsko. Zde lidé mají větší šanci propadat depresím, protože často pocítují velkou stresovou zátěž. Naopak země, které akceptují nejisté situace, jsou Velká Británie, USA nebo Dánsko. V těchto zemích lidé tolik nepodléhají stresovým situacím a nejistotu vnímají jako součást života.

Z první kapitoly je zřejmé, že řízení lidských zdrojů je v jakékoli organizaci nepostradatelné a nenahraditelně zajišťuje v organizaci veškeré činnosti týkající se zaměstnanců. Nejdůležitějšími činnostmi personální práce ve vztahu k této diplomové práci je určitě přijímání a orientace zaměstnance, jelikož tím vlastně celý proces adaptace začíná – od podpisu pracovní smlouvy, až po představení jedince v jeho novém týmu včetně jeho nadřízeného. Právě on by měl v prvních dnech vyjádřit jedinci podporu. Dalším úkolem nadřízeného je pozitivní ovlivňování pracovních vztahů. Dobré pracovní vztahy pozitivně ovlivňují proces adaptace a dokáží ho urychlit. Na stejné úrovni důležitosti v této práci je i organizační kultura, která silně ovlivňuje pracovní podmínky a komunikaci mezi zaměstnanci. Pokud se jedinec nachází v konfliktním prostředí, kde nejsou dobré vztahy a panuje zde nepřátelská atmosféra, je frustrován a proces adaptace se narušuje.

2 Adaptační proces

Každý nový zaměstnanec, který přichází do organizace, je určitým způsobem připraven na výkon profese. Vstupuje do pracovního prostředí s určitou úrovní znalostí a s určitými dovednostmi a návyky. Disponuje odbornými kompetencemi a má za sebou všeobecné či odborné vzdělání. Většina nových zaměstnanců přichází na pracoviště s nabytými pracovními zkušenostmi a návyky z předchozích zaměstnání, jež jsou ve větším nebo menším souladu s požadavky současného pracoviště. S těmito získanými zkušenostmi a návyky je třeba pracovat tak, aby zaměstnanec dokázal plnit pracovní úkoly v souladu s potřebami organizace nové. Tyto činnosti lze shrnout do procesu adaptace. Adaptační proces autoři Mayerová a Růžička (2000, s. 74) definují jako „*vyrovnávání se jedince s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. Toto vyrovnávání nelze chápat jako pasivní přijímání vnějších vlivů, ale jako širokou škálu aktivit od úplného přejímání a podřizování se až k úplnému odmítání působících vlivů*“. Definice adaptace se vyskytuje v mnoha vědeckých publikacích, a každá z těchto knih používá její určitou modifikaci. Například v knize *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů* (Rymeš, 1985, s. 27) autor použil tuto definici: „*Adaptace vyjadřuje soubor aktivit, jimiž se jedinec jako subjekt vyrovnává s přírodním a společenským prostředím, s objektivní realitou*“. V knize *Výběr pracovníků do týmu* (Vajner, 2007, s. 93) autor použil mnohem konkrétnější definici a to: „*Zařazení pracovníků a jejich integrace (adaptace, orientace) je závěrem výběrového procesu a začátkem pracovního procesu. Je to proces přizpůsobení se zaměstnanci pracovnímu a sociálnímu prostředí*“. Ať ale použijeme jakoukoliv definici slova adaptace (z lat. *adapto*, přizpůsobuji), tak ve výsledku se jedná o proces kontinuální interakce člověka s objektivní realitou, kdy se jedinec nějakým způsobem přizpůsobuje svému okolí, tedy sociálnímu prostředí. Výsledkem adaptace je určitý stav, který se více či méně promítá do změn struktury osobnosti člověka v pozitivním i negativním smyslu (Rymeš, 1985, s. 28).

Základními cíli každé adaptace v jakékoliv organizaci by měly být dle autorů publikace HR Střípky (Trdá, J. & kol., 2016, s. 41) tyto:

- 1) Poznání, doplnění, prohloubení či rozšíření schopností, znalostí, dovedností každého nového zaměstnance při uplatnění teoretických znalostí a praktických dovedností v praxi.
- 2) Zaměstnanec se plně adaptuje na pracovní prostředí a dokáže se začlenit do kolektivu.
- 3) Zaměstnanec dosáhne samostatnosti při výkonu své profese včetně převzetí odpovědností, které s výkonem práce souvisí.
- 4) Zaměstnanec získá návyky k soustavnému sebevzdělávání.

Pracovní adaptaci můžeme dělit na její formální a neformální část – formální adaptace je plánovitý, systematický proces zabezpečovaný zpravidla personálním oddělením a bezprostředním nadřízeným, zatímco neformální adaptace představuje přirozený proces zabezpečovaný kolegy na pracovišti. Neformální pracovní adaptace bývá efektivnější. Během procesu pracovní adaptace probíhá rovněž adaptace na novou kulturu a sociální adaptace. Cílem sociální adaptace je zařazení pracovníka do sítě sociálních vztahů na pracovišti, zařazení do příslušné pracovní skupiny či týmu a přijetí celé firemní kultury a atmosféry. Celý proces sociální adaptace probíhá velmi spontánně během každodenních interakcí mezi novými a stávajícími pracovníky. Často bývá sociální adaptace zaměňována za socializaci. Přesto, že sociální adaptace ze socializace vychází, existují mezi nimi podstatné rozdíly. Socializace je procesem celoživotním, naproti tomu sociální adaptace má krátkodobější charakter. Socializace je působení společnosti na jedince, sociální adaptace je jedincovo vyrovnávání se se změnami ve společnosti. Jedinec si v průběhu socializace osvojuje vzorce chování, v procesu sociální adaptace je využívá při zvládnání podmínek jeho sociálního okolí (Rymeš, 1985, s. 43). Pokud dochází k nepříznivému průběhu sociální adaptace, vhání to nového pracovníka do skličujících situací sociální izolace s negativními důsledky pro jeho prožívání a motivaci. Ve většině těchto případů zaměstnanci opouštějí stávající organizaci. Adaptace na firemní kulturu spočívá ve ztotožnění se nového zaměstnance s firemními návyky, chováním, firemních hodnotách, tedy ztotožnění se s celou firemní kulturou (Mayerová & Růžička, 2000, s. 75).

At' už se jedná o pracovní či sociální adaptaci, ve výsledku by měl každý adaptovaný jedinec mít zdravý a reálný pohled na život. Člověk by měl být emocionálně a sociálně zralý a důvěřovat ve své vlastní síly. Je schopen uspokojovat své potřeby, rozvíjí svoji osobnost a plně využívá svého potenciálu (Rymeš, 1985, s. 31). Adaptace v organizacích probíhá různými způsoby a každá organizace k ní přistupuje jinak. Může to být formou různých školení, seminářů, testů, atd. Pro zajímavost například jedna IT konzultační firma sídlící ve státě Texas v USA své nové zaměstnance zapojuje do práce ve společnosti od samého začátku. Nováčci během adaptačního procesu dostanou tzv. pasy, do kterých musí od svých kolegů získat alespoň dvacet razítek. Razítka dostávají za účast na firemních akcích, za poznání firemní historie či poznání organizačního schématu společnosti. Tímto nevšedním systémem je dosaženo pevné fixace firemních hodnot a tím pádem rychlejšího začlenění do firemního kolektivu (Nelson, 2017, s. 18).

2.1 Řízení adaptačního procesu

Každá pracovní adaptace prochází určitými fázemi, jejichž délka a konečný stav závisí na mnoha okolnostech. Vliv na její průběh má náročnost změn, prostředí, ale i na momentálním rozpoložení jedince. Adaptační fáze jsou dle Rymeše (1985, s. 30) následující:

- 1) přípravná fáze,
- 2) fáze globální orientace,
- 3) fáze uvědomělé orientace,
- 4) vpravení se do nového systému.

Nejdříve tedy přichází období před změnami podmínek. Na vývoj celé adaptace má velký vliv, zda se jedná o změny podmínek, které jsou nahodilé nebo naopak očekávané. Zda jedinec je na změny nějakým způsobem připraven nebo zda neví, co ho čeká. Optimální situace je taková, kdy jedinec změny očekává a dokáže se s nimi průběžně vyrovnávat. V začátku působením nových podmínek přichází druhá fáze globální orientace, která je převážně spjatá s aktivizací psychiky jedince se silným

emocionálním dojmem. Člověk má smíšené pocity, cítí očekávání, nejistotu, obavy, vzrušení. Poté, co se člověk s těmito pocity vyrovná, dojde k jeho zklidnění a přichází na řadu třetí fáze, kdy jedinec začíná uvědoměle přetvářet svůj vztah k nastoleným změnám v jeho okolí. Je schopen plně využít svůj potenciál ke zvládnutí změn. Výsledkem pak bývá dočasné nebo trvalé vpravení se do nových podmínek (Rymeš, 1985, s. 30). Jedinec se v průběhu adaptace přizpůsobuje na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace) a na sociální podmínky což jsou vztahy na pracovišti, jinak řečeno sociální adaptace (Kociánová, 2010, s. 130).

Procesem adaptace a jejím časovým harmonogramem se také zabývá Luděk Vajner (2007, s. 94), ve své knize tvrdí, že celková adaptace trvá tři až šest měsíců, ale upozorňuje, že proces adaptace se v každé organizaci může lišit, tedy adaptace může být kratší, ale může mít i delší trvání. Dle jeho knihy proces adaptace začíná již před nástupem do práce, kdy přichází na řadu tzv. „domácí příprava“, tedy čas, kdy si jedinec může v klidu domova prostudovat potřebné materiály, které mu byly organizací poskytnuty a může začít příležitostně navštěvovat své nové pracoviště. Další fází v harmonogramu adaptace je nováčkův první týden v práci. Tato fáze začíná podpisem smlouvy, povinnými školeními, jako je například bezpečnost práce a požární ochrana. Schůzky s jeho nadřízeným a jeho kolegy. Dále by zaměstnanec měl projít vstupním školením nebo alespoň dostat příručku určenou nováčkům, kde se dozví důležité informace o organizaci. Další fáze trvá od druhého do čtvrtého týdne od nástupu zaměstnance. Zde by měla být realizována další potřebná školení a semináře, dále by zde měla proběhnout rotace po různých odděleních, a po celou dobu by měl být nový zaměstnanec v kontaktu se svým tutorem (pokud mu je přidělen), který průběžně vyhodnocuje proces adaptace. Od této chvíle až zhruba do pátého měsíce trvání pracovního poměru jsou definovány pracovní cíle a probíhá realizace činností zaměstnance pod dohledem a konzultací s tutorem. Zhruba v šestém měsíci dochází k ukončení procesu adaptace, vyhodnocuje se plnění stanovených cílů, nastavuje se plán rozvoje a definují se další cíle, tentokrát dlouhodobějšího charakteru. (Vajner, 2007, s. 94). V praxi bývají cíle nastaveny na dobu jednoho roku.

Dle Armstronga (2007, s. 396) je proces adaptace zaměstnanců důležitý hlavně v jeho začátcích. Je to hlavně z důvodu snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků, jelikož hrozba odchodu jedince v jeho prvních třech měsících je relativně vysoká. Adaptace bývá v některých organizacích podceňována a někteří noví zaměstnanci mají dojem, že zájem, který mu byl věnován jako uchazeči, s jeho nástupem rapidně upadá. Dalším důvodem je zvyšování oddanosti pracovníka. Pracovník by se měl identifikovat s organizací, kde pracuje. Na to má největší vliv jeho první dojem z organizace, kde bude pracovat. Dále je důležité objasňování psychologické smlouvy. Psychologická smlouva tvoří základnu pro zaměstnanecké vztahy, a čím je jasnější od samého začátku, tím lépe. Dále se jedná o urychlování pokroku v učení. Aby nováčci dosáhli požadované úrovně výkonu, musí se učit, rozvíjet své znalosti a dovednosti. A v neposlední řadě je to adaptace na sociální prostředí. Nový pracovník se rychleji adaptuje, pokud si najde správný a zdravý vztah k práci, k jeho kolegům a vlastně k celé organizaci.

Výsledkem celého procesu adaptace je adaptovanost jedince. Adaptovanost vykazuje znaky, které charakterizují odvedené výsledky práce, které bylo třeba splnit, a charakterizují včlenění do sociálních vztahů – jak dokáže jedinec spolupracovat se svými kolegy na pracovišti. Výsledek adaptace posuzuje přímý nadřízený a tutor. Jejich vyjádření může doplnit i sám posuzovaný zaměstnanec ze svého úhlu pohledu. Celková úroveň adaptovanosti se odráží ve spokojenosti zaměstnance s prací. Veškeré informace získané během adaptace pomáhají personálnímu útvaru zlepšovat proces do budoucna (Dvořáková & kol., 2007, s. 144).

2.2 Faktory ovlivňující adaptaci

Faktory, které ovlivňují adaptaci vyplývající z pracovní situace, tedy objektivní (vnější) faktory a faktory vyplývající z jedince, tedy subjektivní (vnitřní) faktory. Do vnějších faktorů můžeme zahrnout technické a sociální vybavení pracoviště, způsob řízení a organizace práce, sociální klima v pracovním kolektivu a mimopracovní vlivy. Vnitřní faktory představují odborná a výkonová připravenost jedince, hodnotová orientace, vnitřní motivace a jedincovo postojové zaměření (Rymeš,

1985, s. 46-47). Do vnitřních faktorů také můžeme zařadit i typické percepční omyly a chyby. Jde například o efekt pořadí. Projevuje se jako podlehnutí prvního dojmu nebo naopak podlehnutí posledního dojmu o druhém člověku. Další percepční chybou je haló-efekt. Haló-efekt se projevuje jako podlehnutí nějakého výrazného znaku u druhého člověka, který následně ovlivňuje jeho další charakteristiky. Haló-efektem bývá někdy označován právě přetrvávající vliv prvního dojmu. Dalším omylem bývá stereotypizace. Ta vyjadřuje tendenci připisovat určité charakteristiky jedincům dle toho, do jaké skupiny spadají. Jde nejčastěji o etnické, národnostní, demografické či profesní stereotypy. Posledním percepčním omylem je projekce. Projekce vyjadřuje tendenci promítat si své vlastní rysy do druhých lidí (Nový & Schroll-Machl & kol., 2003, s. 13-14).

2.2.1 Problémy vznikající během adaptace

Průběh pracovní adaptace nemusí vždy probíhat bez obtíží. Zdrojem problémů, které mohou během pracovní adaptace nastat, bývá několik. Autoři Mayerová a Růžička (2000, s. 74) ve své knize vypsali výčet těch nejčastějších. Kámen úrazu může nastat ve školní odborné přípravě, která neodpovídá pracovním požadavkům. Důsledkem je pak pomalé osvojování odborných znalostí a dovedností potřebných pro plnění pracovních úkolů. Dalším častým problémem je předchozí zkušenost z jiného zaměstnání, která je sice konkrétní, ale absolutně neodpovídá novému pracovnímu zařazení. Zde pak může dojít k tzv. interferenci neboli k nepříjemnému střetnutí mezi osvojenými znalostmi a požadavky na činnost zaměstnance. A přichází zde na řadu náročné přecvičení jedince. Dalším častým negativním jevem můžou být zkreslené představy jedince ohledně nového pracovního zařazení a pracovních podmínek. Pracovní adaptace je pak v těchto případech velmi náročná, pracovník má tendenci hledat různé formy úniku. Tam, kde adaptace neproběhla úplně v pořádku, dochází buď k přeřazení jedince na jinou, pro něj vhodnější, práci nebo dojde k ukončení pracovního poměru.

2.3 Aktéři adaptačního procesu

Do procesu adaptace v organizaci vstupuje mnoho lidí, kteří mají za úkol ukázat novému zaměstnanci jeho cestu, zjednodušit mu první dny či týdny v organizaci a připravit ho na novou roli, kterou bude v organizaci zastávat. Těmi hlavními aktéry jsou personální útvar, přímý nadřízený, vedoucí útvaru a někteří jiní zaměstnanci, především kolegové v týmu. V některých organizacích vstupuje do procesu adaptace i tutor, tedy mentor či kouč. (Vajner, 2007, s. 94). Ve většině případů tutor (v některé literatuře uváděn patron) bývá člen pracovní skupiny, do které nový zaměstnanec přichází. Nadřízený nového zaměstnance se podílí na jeho adaptaci zejména v rámci příslušné organizační jednotky a konkrétního pracovního místa. Nadřízený poskytuje pracovníkovi podporu, řeší případné problémy, kontroluje a vyhodnocuje průběh adaptačního procesu. Personalisté zaštiťují zpracování celé adaptace zaměstnance, vytvářejí adaptační plány a harmonogramy pro jednotlivé kategorie pracovních pozic. Ve spolupráci s bezprostředními nadřízenými obsazované pozice specifikují konkrétní plány adaptace pro pracovníky. Tutor (mentor či kouč) věnuje pracovníkovi zvýšenou pozornost, radí mu, vysvětluje, zaškoluje ho. Pomáhá mu se sociální adaptací. Tutor je pracovníkův vzor, hlavně co se týká chování. Podává mu pomocnou ruku v nesnázích, je k dotyčnému přátelský. Předává mu kulturní vzorce dané organizace. Snaží se jedincův výkon zviditelnit a zajišťuje mu určitou pracovní ochranu (Kociánová, 2010, s. 135).

2.4 Adaptační programy

Pro adaptaci nových pracovníků slouží určitá opatření, kterým se říká adaptační programy. Dle Kociánové (2010, s. 133) mohou mít adaptační programy podobu:

1. adaptační akce jako je setkání nových pracovníků,
2. písemné informační materiály, jako jsou různé příručky a brožury,
3. materiály, které jsou určené pro nadřízené, případně pro mentory,
4. seznamovací služební cesty do jiných organizačních útvarů,
5. kvalifikační opatření, zapojení do tréninkových programů.

Nejčastější formou adaptačních programů bývají písemné informační materiály, které mohou být pro zaměstnance k dispozici jak v tištěné formě, tak i v elektronické podobě na intranetu společnosti. Tyto materiály obsahují poznatky na úrovni organizace, jako je její organizační struktura a umístění jednotlivých organizačních složek. Informace o činnosti dané organizace, o jejím postavení na trhu, jejích cílech a vizích. Můžou také obsahovat kontakty na pracovníky a určitá pravidla komunikace vně organizace. Obsahují informace o pracovní době, o dovolené, bezpečnosti práce. Často se v těchto brožurách objevují zaměstnanecké výhody a možnosti dalšího vzdělávání (Kociánová, 2010, s. 134).

Do adaptačních programů můžeme okrajově také zahrnout psychologickou smlouvu. Psychologická smlouva reprezentuje nepsaná přesvědčení a předpoklady týkající se chování, které se od pracovníků očekává a naopak, obsahuje i to, co mohou pracovníci očekávat od organizace (Kociánová, 2010, s. 131). Psychologická smlouva má tedy implicitní charakter a představuje určitou dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, která vyjadřuje představy o tom, co obě strany dají a co dostanou na základě zaměstnaneckého vztahu. Během pracovního poměru se do psychologické smlouvy mohou přidávat i další očekávání. Konkrétně pracovníci očekávají, že se s nimi bude zacházet slušně, budou dostávat práci, která byla dohodnuta, a za tuto práci budou spravedlivě odměňováni. Očekávají, že budou informováni o dění v organizaci a že budou informováni, jak se na jejich práci dívá zaměstnavatel. Naopak zaměstnavatel očekává od svých pracovníků, že pro něj budou pracovat tak, jak nejlépe umí, budou vůči němu loajální, budou společnost reprezentovat a ctít její hodnoty. Pozitivní psychologická smlouva je důležitým krokem k dlouhodobým, stálým a harmonickým vztahům mezi zaměstnancem a jeho organizací (Armstrong, 2007, s. 201-208).

2.5 Vyhodnocení a ukončení adaptačního procesu

Na konci každého adaptačního procesu přichází jeho vyhodnocení. Adaptace, jak bylo uvedeno výše, má různou dobu trvání, záleží na konkrétním jedinci a konkrétním pracovním místě. Každopádně u jakéhokoli adaptačního procesu musí proběhnout jeho vyhodnocení úspěšnosti. Zhodnocení se provádí nejčastěji v rámci

pohovoru mezi zaměstnancem a vedoucím zaměstnancem (v mnoha organizacích je tento pohovor uváděn jako tzv. one-to-one interview). Pokud adaptace nebyla stoprocentně úspěšná, tak výsledkem může být i návrh pro její nápravu. Mezi ty nejčastější patří delší zácvik pro některé činnosti, které si jedinec ještě úplně neosvojil nebo další školení či vzdělávací aktivity. Případné přeražení na jinou, pro zaměstnance vhodnější, pozici či úprava mzdy. A v nejkrajnějším možném případě, pokud adaptace nebyla úspěšná, dochází k ukončení pracovního poměru (Dudek, 2017).

Vyhodnocení adaptačního procesu by mělo proběhnout před ukončením zkušební doby. Pokud je plán adaptačního procesu nastaven na delší dobu než je zkušební doba, je potřeba udělat ještě vyhodnocení před jejím koncem. Jestliže výsledky hodnocení adaptačního procesu naznačují, že by zaměstnanec práci nezvládal tak, jak se očekává, je pro zaměstnavatele lepší ukončit pracovní poměr ještě v rámci zkušební doby nebo mu nabídnout jinou pozici a zahájit tak nový adaptační proces. Vyhodnocení před koncem zkušební doby zajišťuje přímý nadřazený na základě dílčích hodnocení, které získá od tutora, případně od spolupracovníků v týmu či přímo od zaměstnance samotného (Dudek, 2017).

Druhá kapitola se zabývá adaptací a adaptačním procesem. Adaptace je přizpůsobování jedince na pracovní podmínky a pracovní kolektiv a výsledkem adaptace by měla být jeho samostatnost při výkonu profese. Adaptace probíhá, jak na formální, tak na neformální rovině. Formální adaptaci zajišťuje personální oddělení a neformální adaptaci mají na starosti kolegové nováčka. Neformální adaptace je přirozenější a v praxi ve většině případů i efektivnější než ta formální. Z výše uvedené kapitoly je zřejmé, že adaptace je složitý proces, který disponuje určitou časovou náročností. Samozřejmě její průběh a dobu ovlivňuje mnoho vnějších a vnitřních faktorů a v průběhu mohou nastat i určité problémy. Zpravidla adaptační proces prochází čtyřmi fázemi – přípravná fáze; fáze globální orientace; fáze uvědomělé orientace a vpravení se do nového systému. Univerzálnost procesu neexistuje, lze ovšem odhadem říci, že adaptace trvá zhruba tři až šest měsíců, záleží na mnoha okolnostech, například na povaze adaptovaného jedince a na povaze

pracovního místa. Ve většině případů do adaptačního procesu vstupuje personální oddělení, přímý nadřízený, kolegové, mentor a k naplnění cílů adaptace jedinci pomáhají různé formy adaptačních programů. A jako každý proces, i adaptace má svůj konec, který by měl primárně uzavírat bezprostřední nadřízený spolu s mentorem. Zde se vyhodnotí, zda adaptace v pořádku proběhla a pokud ano, stanoví se dlouhodobé pracovní cíle a adaptační proces je považován za uzavřený.

3 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

V souvislosti s globalizací pracovního trhu a s nástupem nových komunikačních technologií docházelo a dochází k vytváření multikulturních pracovišť a týmů. Pracovní síla se stává stále různorodější. Mnohé, zejména nadnárodní společnosti¹ vnímají tuto různorodost či diversitu jako nevyhnutelnou z důvodu společenských změn, ale také jim otevírá nové možnosti (Bedrnová & Nový, 2007, s. 596). Vstupem do Evropské Unie a včleněním členských států do jednotného vnitřního trhu získali občané z těchto států nově možnost využívat volný pohyb osob. Tím se omezily administrativní překážky a celkově se u nás zjednodušilo zaměstnávání cizí pracovní síly (Potužáková, 2009, s. 7). Nejčastěji lze cizince² v České republice zaměstnat na základě tzv. přímého pracovněprávního vztahu s danou společností, pro kterou bude dotyčná osoba činnost vykonávat. Jedná se tedy o pracovní poměr, popřípadě o dohody konané mimo pracovní poměr – dohoda o provedení práce (DPP) a dohoda o pracovní činnosti (DPČ). Je tu také možnost specifického druhu právního vztahu, příkladem může být smlouva o výkonu funkce pro jednatele a členy statutárních orgánů. Dále zde cizinci mohou vykonávat svou činnost jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ). Co se týká přímého pracovněprávního vztahu, zaměstnanec a lokální organizace si mohou vybrat, jakou pracovněprávní legislativou se bude jejich vztah řídit. Nejčastější volbou je legislativa státu, ve které činnost vykonává (Rytířová & Tepperová, 2012, s. 67). Pro mnoho zaměstnavatelů působících v České republice jsou zahraniční pracovníci podstatným a nezastupitelným zdrojem pracovní síly. Důvodů, které vedou zaměstnavatele k náboru zahraničních pracovníků, je několik. Všechny jsou však vedeny snahou obstát v celosvětovém konkurenčním prostředí a nutností překonat nerovnováhu v nabídce a poptávce na pracovním trhu. Na trhu práce se totiž objevuje část vysoce kvalifikovaných pracovních míst se specifickými požadavky například na jazykovou vybavenost nebo na jedinečné kulturní kompetence jako například umění vyjednat s obchodními partnery z kulturně vzdálených zemí (Trbola & Rákoczyová, 2010, s.

¹ Jako nadnárodní společnost lze charakterizovat takovou firmu, která podniká ve dvou a více zemích. Obvykle tyto firmy mají v jiných zemích obchodní zastoupení nebo v některých případech i výrobní závody. Tyto firmy se pak považují za celosvětové (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 1997, s. 93).

² Cizince dle zákona č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, lze chápat jako fyzickou osobu s jinou než českou státní příslušností a v ČR má trvalý či dlouhodobý pobyt.

13). Dalšími důvody, proč si firmy vybírají pracovníky ze zahraničí, jsou dle studie VÚPSV (in Rákoczyová & Trbola & kol., 2007, s. 46) neochota domácích pracovníků pracovat za danou nabízenou mzdu, neochota pracovat přesčas dle požadavků zaměstnavatele, větší ochota zahraničních pracovníků pracovat v nestandardní pracovní době a větší pracovní nasazení zahraničních zaměstnanců.

Díky všem těmto možnostem a změnám na pracovním trhu dochází k velkému prolínání kultur na území státu. Tento multikulturalismus představuje hledání způsobů jak jednotlivci se svými rozmanitými individuálními a společenskými identitami dokáží přátelsky a v poklidu spoluexistovat v rámci jednoho sociokulturního a politického systému, na jehož rozvoji se společně podílejí. Multikulturalismus lze v tomto smyslu definovat jako vytvoření pravidel a norem spoluužívání různých kultur a jejich nositelů v jedné společnosti, v jednom právním a sociokulturním prostředí. Jeho politika se zabývá rovnocenností jednotlivých kultur, jejich výjimečností a rozlišností. Klade důraz na potřebu chránit tuto rozmanitost, dále zdůrazňuje vzájemnou toleranci mezi příslušníky těchto rozličných kultur a podporuje integraci a celistvost. Zdůrazňuje právo jednotlivců a skupin svobodně se kulturně identifikovat a plnohodnotně žít v nějaké nám vlastní subkultuře nebo referenční kultuře, například etnické, náboženské, sociální či jiné. Taková rozmanitost, pluralita a interkulturní komunikace formuje kulturní mozaiku jednotlivých systémů a vlastně celý svět (Jakubovská, 2017, s. 13). V tomto multikulturním modelu (v některé literatuře uváděn také jako model pluralistický) je imigrace vnímána jako trvalá. Jedná se zde o spojení skupinové různosti s občanskou jednotou daného národa. Základní jednotkou integrace je pak etnicko-kulturní skupina neboli komunita (Baršová, Barša, 2005, s. 36). Obecně lze říci, že multikulturalismus vychází z toho, že společnost je skupinově různorodá, a že úkolem dané země je tuto rozmanitost udržovat a rozvíjet (Baršová, Barša, 2005, s. 169). V multikulturalismu mohou žít lidé s různými kořeny pospolu a učit se porozumět druhým. Mohou a měli by se bez předsudků či iluzí dívat přes hranice rasy, jazyka, rodu a věku a učit se myslet na pozadí promíšené společnosti (Barša, 2003, s. 5).

Mezinárodní zaměstnavatelé bývají efektivnější a předstihují tuzemské podniky téměř ve všech aspektech personálních činností. Zaměřují se hlavně na pracovní

vztahy, získávání, adaptaci a stabilizování pracovníků a uplatnění nových metod v oblasti řízení lidských zdrojů. Manažeři lidských zdrojů v multikulturní organizaci mnohem více promýšlejí plánování pracovní síly a hodnocení práce stávajících zaměstnanců. Na druhou stranu bývá obtížnější formování takové multikulturní organizace. Hraje zde totiž důležitou roli původ mateřské společnosti³. Co země, to jiná mentalita a jiné přístupy ve strategickém řízení lidských zdrojů. Organizace v západních zemích například při povyšování a odměňování upřednostňují odbornost, profesionalitu nebo zahraniční zkušenosti, na rozdíl od japonských organizací, které spíše povyšují své zaměstnance podle jejich seniority a loajalnosti k firmě (Dvořáková & kol., 2007, s. 415).

3.1 Pracovní migrace

Struktura pracovní migrace je podmíněna několika faktory. Jsou to především: hospodářský vývoj v cílové zemi migrace; poptávka po pracovní síle; role cizinců na trhu práce a v neposlední řadě struktura migračních sítí a legislativní podmínky. Vstupem České republiky do EU se migrace cizinců u nás prokazatelně zvyšovala. V roce 2003 byli občané EU v ČR zaměstnáni v celkovém počtu 70 412, v roce 2006 to již bylo 116 846 (Pořízková, 2008, s. 32). Vstupem ČR do Schengenu, kdy se zrušily veškeré kontroly na hranicích, se migrace také postupně zvyšovala. V roce 2008, ze které jsou v publikaci OECD International Migration Outlook 2010 (2010, s. 198) dostupná data, se podíleli v ČR cizinci na celkové populaci i pracovní síle 4,2 %. Pro srovnání v roce 2015 se dle této databáze cizinci na celkové populaci i pracovní síle podíleli již 8 %. Migranti k nám většinou přicházejí z východní Evropy, následuje Ukrajina a Rusko. Asi 55 % ze všech přistěhovalců v roce 2015 byli muži. V roce 2015 bylo přibližně podáno 14 tisíc žádostí o dlouhodobá víza (tj. víza přes 90 dnů), což představuje 6% nárůst oproti roku 2014. Tato víza z 25 % předkládali státní příslušníci z USA, následovali je Rusové a Ukrajinci. A pro zajímavost, z těchto žádostí o dlouhodobá víza byl zaznamenán i silný nárůst žádostí za účelem studia či za jinými studijními aktivitami, téměř ze 70 % (OECD, 2017, s. 180).

³ Mateřskou společností (někdy také uváděna jako domácí země, *home country*) a zemí jejího původu může být myšlena buď země, kde byla daná společnost založena, kde tedy vznikla, anebo tím bývá myšlena země, odkud je v současnosti nadnárodní společnost řízena (Štrach, 2009, s. 35).

V posledních letech se počet cizinců v ČR už jen mírně zvedá, dle Českého statistického úřadu (2018a) v roce 2014 zde bylo okolo 440 tisíc osob, v roce 2017 počet o něco málo vzrostl na 524 tisíc osob s trvalým nebo dlouhodobým pobytem nad 90 dnů. Důležité je zde také zmínit, že čísla mohou být jen přibližná, jelikož pro přesnější data bychom měli přičíst ještě několik specifických skupin. Je to například skupina ilegálních migrantů, tedy nelegální pobyty cizinců, u kterých se velmi špatně provádějí statistiky. Dále bychom měli přičíst skupinu migrantů, kteří se narodili mimo území ČR, ale již získali české občanství (Vyhlídal & Jahoda & Godarová, 2017, s. 24). Na konci roku 2016 v pozici zaměstnance bylo v ČR 383 tisíc cizinců a dalších 83 tisíc bylo v pozici podnikatele. Pracující cizinci v ČR tak tvořili 9,1 % z celkové zaměstnanosti v národním hospodářství (ČSÚ, 2018b). Z výše uvedených čísel je zřejmé, že migrační politika České republiky je pro zahraniční pracovníky příznivá. Možným vysvětlením může být otevřenější přístup vlády k otázkám pracovní migrace, růst české ekonomiky a s tím související růst volných pracovních míst. V neposlední řadě to může být nedostatkem lokálních zdrojů (Rákoczyová & Trbola & kol., 2007, s 38).

3.1.1 Zaměstnávání cizinců

Zaměstnávání cizinců přináší jisté požadavky v imigrační oblasti. Základní evropská zásada volného pohybu pracovníků se týká občanů EU, včetně držitelů pasů pobaltských států – Estonska, Lotyšska a Litvy. Pro občany EU platí mnohem méně imigračních pravidel než pro občany nečlenských států. Občani EU na našem území nepotřebují ani pracovní povolení, ani povolení k pobytu. Jediné co občan členského státu EU musí provést, je zaregistrovat se na pracovišti cizinecké policie do 30 dnů od příjezdu do České republiky. Pro zaměstnavatele plyne povinnost přihlásit tohoto nového zaměstnance na úřad práce nejpozději první den jeho pracovního poměru. Avšak tato povinnost se týká všech zaměstnanců bez ohledu na jejich národnost. Občané mimo zemí EU, kteří chtějí v ČR pracovat, si musí vyřídit dlouhodobé povolení k pobytu zvané zaměstnanecká karta. Vyřízení takové zaměstnanecké karty trvá 60 – 90 dnů od podání žádosti na českém zastupitelském úřadu. Standardně si cizinec žádost musí podat již ve své domovské zemi nebo v zemi, kde bydlí na základě platného povolení k dlouhodobému pobytu. Poté, co

imigrační úřad v České republice žádost schválí, vydá zastupitelský úřad dlouhodobé vízum opravňující k jednomu vstupu, které cizinci umožní přijet do ČR a proces dokončit poskytnutím biometrických údajů na příslušném imigračním úřadě. Zaměstnanecká karta se poté vydává na dobu dvou let v závislosti na trvání pracovní smlouvy či pracovního povolení. Pokud je cizinec z jiné země než EU pracovně vyslán do ČR, musí si před podáním žádosti o zaměstnaneckou kartu vyřídit také pracovní povolení. I když vyřizování povolení k legálnímu zaměstnávání cizinců mimo EU byl zjednodušen a od roku 2014 se upustilo od vydávání zelených karet (MVČR, 2018), stejně celý proces vyřizování žádosti až po získání zaměstnanecké karty trvá okolo 3-4 měsíců (Deloitte, 2017, s 1-3).

Nadnárodní firmy pro obsazování určitých specifických pracovních míst využívají tzv. expatrianty z lat. *ex* – mimo a *patria* – země (v praxi bývá užívanější termín expat). Jsou to tedy zaměstnanci, kteří jsou vysláni mateřskou popřípadě jinou dceřinou společností vykonávat práci do jiné země, kde se nachází pobočka společnosti. Organizace tyto zaměstnance vysílají z mnoha důvodů. Nejčastějším důvodem vyslání pracovníků bývá expanze na nové trhy, transfer know-how, technologií a usnadnění procesů po fúzi či akvizici. Expatrianti jsou velmi cenným lidským kapitálem. Náklady na vyslání takového zaměstnance se pohybují až ve výši 5násobku mzdy za práci jím vykonávanou před vysláním do zahraničí. Proto je velmi důležité zajistit komplexní strategii globální mobility, aby nedocházelo k předčasnému odvolání zaměstnance (Dvořáková & kol., 2007, s. 421).

Každá multikulturní organizace by neměla při řízení svých mezinárodních zaměstnanců zapomínat na určité okolnosti a podmínky, které sebou přináší zaměstnávání cizinců. Důležité je, aby taková multikulturní společnost byla více citlivá vůči vládním záležitostem, místní pracovní síle, veřejnému mínění a regulacím. Důležité je si také uvědomit, že filozofie, strategie a některé personální postupy mateřské společnosti vždy nelze aplikovat v zahraničních pobočkách, a je tedy třeba na tyto rozdílnosti brát zřetel (Dvořáková & kol., 2007, s. 414).

Jakákoliv nadnárodní organizace se ubírá určitým směrem, vyznává nějaké hodnoty a zastává určitou strategii. Těmi nejčastějšími strategiemi jsou v literatuře uváděny následující (Caligiury & Colakoglu, 2007, s. 408):

- Centralizovaná: organizace se pokouší implementovat hodnoty, politiku a kulturu mateřské společnosti a to i přes odlišnosti v oblasti životního prostředí a kultur.
- Lokální: organizace rozpoznává rozdíly mezi jednotlivými obchodními subjekty a činí záměrné rozhodnutí dle dceřiné společnosti, jak jen je to možné.
- Globální: organizace rozpoznává rozdíly – kontrolu nepřebírá ani mateřská ani místní dceřiná společnost. Organizace se snaží integrovat to nejlepší ze všech zemí do jedné firemní kultury a jedné globální obchodní strategie.

A dle toho, jakou taková nadnárodní organizace zastává strategii, se i odvíjí, jaké zaměstnance uvnitř organizace má. Zda jsou z hostitelské země, nebo jsou ze země mateřské společnosti anebo z úplně jiné země. Pro jednodušší členění bývají zaměstnanci rozdělováni do skupin (Štrach, 2009, s. 78):

- PCN (parent country nationals) – zaměstnanci, kteří jsou ze země původu společnosti. Obvykle pracují v mateřské společnosti, než jsou expatriováni.
- HCN (host country nationals) – zaměstnanci, kteří jsou národnosti hostitelské země. Obvykle pracují v pobočce.
- TCN (third country nationals) – to jsou zaměstnanci třetích národností, kteří nepocházejí ani z dceřiných, ani hostitelských zemí.

V mnoha zemích se podniky střetávají s nedostatečně připraveným a kvalifikovaným personálem, v mnoha situacích neschopným vést větší zahraniční zakázky. Z tohoto důvodu vysílají zaměstnance z centrály do svých poboček. Expatri však neslouží jen k přenosu know-how a svých jedinečných znalostí, ale také slouží i jako přenašeči firemní kultury a firemních cílů. Dostatečným počtem expatů se v takových nadnárodních společnostech udržuje klima otevřené komunikace a dochází zde k výměně rozličných znalostí, zkušeností a dovedností prakticky každý den. S vysláním takového zaměstnance se samozřejmě můžou pojít i negativa. Mezi ty nejčastější bývá v literatuře uváděna demotivace lokálních zaměstnanců, kteří mají pocit, že na místo expatů mohli být obsazeni oni sami, a že expati pobírají

několikanásobně vyšší mzdu. Ze strany expata bývá negativem jeho nedostatečná připravenost na novou zemi, střet s novou kulturou a také jeho nedostatečné uvedení do nové společnosti (Štrach, 2009, s. 80). Proto v procesu expatriace a vlastně i v klasickém zaměstnávání cizinců (a samozřejmě i všech ostatních zaměstnanců) je nesmírně důležité správné řízení celého adaptačního procesu.

3.2 Diversity management

Diverzita je teoretickou i praktickou nadstavbou rovných příležitostí, často chápaných pouze jako dodržování zákonem stanovených norem. Český ekvivalent pro diverzitu je různorodost z hlediska věku, pohlaví, etnické příslušnosti, náboženského vyznání atd. Avšak původní anglický název *diversity* má širší význam. Označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál. V praxi se usiluje o kultivaci vztahů ve společnosti, zvyšování respektu a pochopení pro vzájemné odlišnosti a potírání všech forem otevřené i skryté diskriminace (Velíšková, 2007, s. 16). Koncepte diversity managementu vycházejí z přirozené různorodosti společnosti. Diversity management bývá spojován s kulturními odlišnostmi nebo integrací menšin a znevýhodněných skupin či s řízením organizací.

Diverzitu dle Kociánové (2012, s. 119) lze chápat jako různorodost pracovníků z hlediska určitých kritérií či dimenzí. Existují dvě hlavní - primární a sekundární. Primární nebo také základní dimenze má značný vliv na pracovní uplatnění člověka (například se jedná o věk, jeho rasu, etnickou příslušnost, mentální či tělesné charakteristiky, sexuální orientaci); sekundární dimenze hraje důležitou roli při utváření hodnotové orientace, očekávání člověka a pro vytváření jeho zkušeností (komunikační styl, společensko-ekonomický status, rodinný stav, mateřský jazyk, dojíždění, náboženství, styl učení a přemýšlení, rodičovský status, vzdělání, pracovní zkušenosti). Někteří autoři uvádějí k sekundární dimenzi navíc i jiná kritéria, např. Bedrnová a Nový (2007, s. 597) uvádějí ještě organizační role a úroveň, mzdu a pracovní styl. Diversity management je v životě organizací brán jako konkurenční výhoda. Přispívá totiž k větší různorodosti pracovníků a k toleranci osobních

odlišností. Bez ohledu na nepodstatné faktory umožňuje výběr a udržení kvalitních pracovníků, má pozitivní vliv na týmovou práci, na výkon týmu, je přínosem pro řízení a rozvoj lidí v organizaci a v neposlední řadě je přínosem pro interní i externí zákazníky – různorodost pracovníků umožňuje rozšíření činnosti organizace a skupiny zákazníků. Diversity management lze charakterizovat jako proces, ve kterém se oceňuje význam jedinečnosti příspěví jednotlivých pracovníků k dosahování organizačních cílů. Pokud má být diversity management efektivní, je nutné, aby se stal nedílnou součástí organizační kultury (Bedrnová & Nový, 2007, s. 600).

Ve společnosti můžeme rozlišovat několik druhů diverzity. Je to etnická diverzita, která se zabývá etnickými menšinami a většinami ve společnosti a jejich znaky. Dále rozlišujeme náboženskou diverzitu. Ta vyjadřuje rozdíl mezi vírou a náboženstvím a jejich vlivem ve společnosti. Další druh diverzity se vztahuje ke zdravotně postiženým, která identifikuje formy zdravotního handicapu. Pak můžeme rozlišovat věkovou diverzitu, genderovou diverzitu a v neposlední řadě kulturní diverzitu (Sokolovský, 2009). V organizaci, která uplatňuje globální podnikatelskou strategii (v některé literatuře se setkáme s pojmem transnacionální korporace), nabývá význam kulturní diverzity vysoké úrovně, a to jak ve směru ven ke globálním zákazníkům, potažmo klientům a dodavatelům, tak vnitřně, ve vztahu k zaměstnancům. Taková společnost by měla být společensky odpovědná, vyrábět takové výrobky a provozovat takové služby, které jsou celosvětově akceptovatelné. Taková nadnárodní firma musí umět řídit interkulturní komunikace a vztahy v rámci celé organizace a každý zaměstnanec by měl rozvíjet své interkulturní dovednosti, aby dokázal jednat se svými multikulturními kolegy, tak i s externími zákazníky, dodavateli či partnery (Zadrazilová, 2007, s. 125).

Personální postupy, které jsou orientované na diversity management, se vyznačují především (Tuan & Rowley & Thao, 2018, s. 10) tím, že uchazeči jsou aktivně vybíráni až ve chvíli, kdy má organizace volné konkrétní pracovní místo, které chce obsadit. Nábor zaměstnanců probíhá podle stejných kritérií. Všechny vzdělávací programy jsou otevřené každému zaměstnanci v organizaci. V organizaci existují kurzy kulturního tréninku a jsou k dispozici pro všechny. Existují objektivní kritéria a spravedlivé postupy při hodnocení výkonu. Zaměstnanci menšinových skupin

nemusí být výkonnější než jiní zaměstnanci. A v neposlední řadě veškeré benefity a mzdové pobídky jsou spravedlivé pro všechny zaměstnance bez jejich rozdílu.

3.3 Mezinárodní týmy

Spolupráce lidí s různými životními zkušenostmi, odlišným zázemím, znalostmi či zájmy pro organizaci představuje velkou výhodu, neboť právě takto různorodý pracovní kolektiv je v dosahování cílů nejúspěšnější. Každý člověk se liší a podle své povahy, schopností a zkušeností přistupuje k řešení úkolu různě. Někdo rozebírá detaily, jiný dokáže vymýšlet nová zlepšení, další umí nadchnout a namotivovat lidi kolem. Z tohoto důvodu je nezbytné vytvářet nejen odborně, ale i osobnostně pestré týmy a připomínat si, že naše vzájemné odlišnosti znamenají v týmové práci výhodu (Velíšková, 2007, s. 23).

Každá organizace se skládá z několika týmů a týmová práce přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti každé organizace. Zvyšuje produktivitu, zlepšuje kvalitu a podporuje inovace, zlepšuje motivaci a oddanost pracovníků. Některé pracovní činnosti a úkoly nelze vykonávat jednotlivci, ale pouze společným úsilím pracovníků. Skupina vyvolává v jedincích pocit sounáležitosti, vzájemného porozumění a podpory. Takový pracovní tým dává jedincům pocit identity, díky ní mohou získat určité role a díky skupině mohou usilovat o určité postavení. V pracovních skupinách se také tvoří určité normy chování a pravidla, která je třeba dodržovat, aby jedinec v takové skupině mohl plnohodnotně vykonávat svou práci (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 155). Díky výše uvedenému lze odvodit definici skupiny. Skupina je jakékoliv množství lidí, kteří na sebe nějakým způsobem navzájem působí, uvědomují si jeden druhého a vnímají se jako celek (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 154).

Aby velké mezinárodní korporace efektivněji fungovaly, měly by více využívat transfer pracovníků z různých poboček do všech úrovní organizace. Tím se usnadní tok informací skrz organizaci a dochází k většímu porozumění mezi ústředím a dceřinými společnostmi. Zaměstnanci se lépe identifikují s firemní kulturou, kterou díky silné firemní komunikaci neohrožuje kultura dané země. Autoři tuto strategii

nazývají „kontrola prostřednictvím socializace“ (Evans & Doz & Laurent, 1990, s. 123). V rámci mezinárodních organizací existuje několik druhů týmů a spolupráce v nich. Je to dle autora Cheng a kol. (2016, s. 268) buď virtuální spolupráce s virtuálními spolupracovníky, polovirtuální spolupráce, tedy hybridní týmy nebo osobní spolupráce. Virtuální týmy jsou takové týmy, kdy jejich jednotliví členové pracují na různých místech a komunikují spolu přes počítač nebo telefonicky. Nevýhodou virtuální spolupráce je nízká sociální vazba mezi členy týmu. Osobní spolupráce je verze klasického týmu, kdy spolu jedinci sedí v jedné kanceláři či tzv. open space⁴, jejich komunikace probíhá osobně a jednotliví členové cítí mezi sebou soudržnost a sociální vazbu. Hybridní týmy je kombinace dvou předchozích. Umožňují individuální práci nezávisle na času a místě a na druhou stranu, v případě potřeby, členové týmu spolu mohou jednat tváří v tvář. Mezi jednotlivými geografickými podskupinami v rámci jednoho virtuálního týmu může vznikat určité napětí a kolize. Některé podskupiny mohou například cítit nižší pracovní status a jiné se mohou cítit naopak nadřazenější ostatním. Je třeba, aby organizace tyto rozdíly vnímala. Pokud jednotliví členové své rozdíly uznávají a navzájem respektují, může to být klíčem k harmonickým vztahům mezi členy virtuálního týmu (Eisenberg & Mattarelli, 2017, s. 399).

Aby tým, který se skládá z mnoha rozlišných kultur, efektivně fungoval, měl by dle Zadražilové (2007, s. 135) respektovat určitá pravidla. Členové týmu by měli být vybíráni podle svých schopností a kompetencí ve vztahu k pracovním úkolům, nikoli podle jejich etnického původu. Multikulturní týmy jsou vysoce efektivní, pokud mají za úkol inovativní a rozvojové činnosti. Naopak homogenní týmy zase umí lépe řešit rutinní pracovní činnosti. Členové heterogenního týmu by si měli být vědomi svých odlišností a odlišností druhých a tyto rozdíly by měli vzájemně respektovat. Také komunikace v těchto kulturně rozličných týmech může pokulhávat a může být zdrojem nedorozumění či konfliktů. V těchto situacích by měl pomáhat s jejich vyřešením zkušený nadřízený. Aby členové mezinárodního týmu plnili své úkoly na sto procent, neměla by mezi nimi vznikat kulturní dominance, naopak by měla být mezi nimi rovnoměrně rozdělena moc a vliv. V neposlední řadě by měl manažer

⁴ Pojem *open space* vznikl v 80. letech ve Spojených státech a vyjadřuje specifické rozložení zaměstnanců v organizaci. Je to systém uspořádání stolů ve velké místnosti bez uzavřených kanceláří, maximálně s nízkými přepážkami. Do češtiny lze pojem *open space* přeložit jako velkoprostorové kanceláře (Krchová, 2015).

multikulturního týmu předávat pozitivní zpětnou vazbu ve vztahu k procesům a výstupům. To pomáhá členům se vidět jako jeden tým a respektovat se navzájem, uznat přínos každého z členů a navzájem si důvěřovat.

3.3.1 Interkulturní komunikace

Jak je uvedeno výše, v organizaci, kde působí mezinárodní týmy, občas dochází k nedorozuměním v důsledku nedostatku informací, rozdílných cílů a očekávání, odlišných interpretací, které mohou vést ke konfliktu. Příčiny těchto konfliktů nejčastěji vznikají v komunikačním procesu mezi vysílajícím a příjemcem informace. Nejčastějšími úskalími mezi jedinci z rozličných kultur dle Zadražilové (2007, s. 113) bývá jazyková bariéra – zejména nedostatečná znalost jazyka, který se v organizaci používá způsobuje nadměrné zatížení pracovníků a může být zdrojem nejrůznějším nedorozumění. Dalším úskalím může být přijímání zpětné vazby – pokud některý zaměstnanec má problémy s daným jazykem v organizaci, přirozeně se začne vyhýbat osobním kontaktům se svými kolegy a nadřízeným nebo se je snaží omezit na nezbytně nutnou dobu. Toto chování pak může v ostatních vyvolávat pocity jedincovy neochoty spolupracovat či jeho nedostatečné odbornosti. Proto je důležité klást v mezinárodních týmech důraz na četnost interakcí mezi spolupracovníky a podávat si pravidelnou zpětnou vazbu. Dalším problémem může být různá míra explicitnosti či implicitnosti komunikačního procesu – explicitní komunikace je taková, ve které jsou poznatky předávány jednoznačně a napřímo. Naopak implicitní komunikace znamená, že skutečnou podstatu sdělení je třeba vnímat mezi řádky, například z různých neverbálních signálů a to může vést k častým nedorozuměním. Implicitní způsob komunikace je typický pro asijské, arabské nebo jihoamerické země. Další bariérou bývá vliv kulturně podmíněného očekávání příjemce zprávy – člověk posuzuje realitu podle toho, jaký vnitřní hodnotový systém sám zná a uznává, v jaké kultuře se narodil a jak byl vychováván. Posledním problémem je dle Zadražilové (2007, s. 116) různý výklad neverbální komunikace - každá kultura jinak vnímá vzdálenosti mezi jedinci při komunikační interakci (proxemika), jinak si každý vysvětluje dotykový kontakt (haptiku), gestikulaci, mimiku či oční kontakt atd. V mezinárodních týmech je důležité tyto kulturní rozdíly alespoň povrchově znát a brát na ně zřetel. Pro zajímavost, např.

hlasitý projev pro Angličana je považován za nezdvořilost, v Jižní Evropě je to akceptovatelné a obvyklé. Nebo tiché mluvení je ve východních zemích znakem člověka s vysokým sociálním statusem. Avšak problém interkulturní komunikace nespočívá jen v dokonalé znalosti cizího jazyka a schopnosti orientovat se v jeho terminologii a specifičnostech. Úspěch interkulturní komunikace tkví mimo výše uvedené i na dobré znalosti kultury a kulturních odlišnostech daných spolupracovníků. Podmínkou pro uvědomění si těchto odlišností závisí na znalosti vlastní kultury (Nový & Schroll-Machl & kol., 2003, s. 7).

Z výše uvedené třetí kapitoly je zřejmé, že Česká republika se vstupem do EU a s otevřením jejích hranic se stává vysoce atraktivním místem pro cizince hledající zaměstnání. To potvrzují získaná data z Českého statistického úřadu (2016), kdy před vstupem do schengenského prostoru bylo v roce 2006 v ČR zaměstnáno kolem 150 tisíc cizinců, na konci roku 2015 to již bylo téměř 350 tisíc. Tento trend lze vysvětlit nejen otevřením hranic, ale i tím, že v současnosti je ČR stálá a bezpečná země v centru Evropy, kde jsou příznivé jak pracovní, tak i životní podmínky. Každá nadnárodní organizace zaměstnává určitý druh zaměstnanců, tzv. PCN, HCN a TCN či jejich kombinaci a zastává určitou firemní strategii – centralizovanou, lokální či globální strategii. Každá taková nadnárodní organizace tyto cizince zaměstnává, jelikož jsou nenahraditelným nosičem specifickým vlastností a způsobu práce typické pro jejich národnost, disponují odlišným jazykem a specifickým know-how. Různorodý kolektiv v jedné organizaci s odlišnými znalostmi, životními zkušenostmi a know-how přináší vysokou efektivitu v dosahování cílů organizace. Z tohoto důvodu je nezbytné vytvářet nejen odborně, ale i osobnostně pestré týmy, jelikož tento multikulturalismus a diverzita přináší v týmové práci velkou konkurenční výhodu.

4 Adaptace cizinců v multikulturním prostředí

Kultura obecně je souhrn všeho, čemu se lidé naučí společně s ostatními členy společnosti, ke které náleží. Podrobněji kultura představuje velmi složitý vliv prostředí zahrnujícího znalosti, dovednosti, víru, hodnotové žebříčky, zákony, morálku, etiketu a řadu dalších zvyků, postojů a schopností jednotlivců, kteří jsou členy dané společnosti. A samozřejmě různé společnosti mají různé kultury. Mívají odlišné cíle a kulturní specifika různě ovlivňují vnímání a chování jedinců. Odlišnosti v důsledku působení kulturního prostředí lze nalézt snad ve všech oblastech lidského konání. Od stravovacích návyků až po náboženské rituály. Kultura tedy může ovlivňovat chování různým způsobem. I když vlastní potřeby lidí jsou na celém světě v podstatě stejné, kulturní prostředí ovlivňuje vnímání jejich důležitosti a způsoby jejich uspokojování. Kultura v neposlední řadě ovlivňuje i postoje jednotlivců k práci, k jejich nadřízeným či podřízeným (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 1997, s. 103).

Způsob vedení pracovníků a styl podnikání se v jednotlivých zemích může značně lišit, je třeba si položit otázku v oblasti vedení, zda jsou pro řízení pobočky vhodnější místní nebo expatriovaní manažeři. Expatriovaní manažeři mohou pocházet buď z domácí země nadnárodní společnosti, nebo z pobočky společnosti v nějaké jiné zemi. Které manažery použít ovlivňuje řada faktorů. Použitím expatriovaných manažerů dostáváme kvalitní technické a manažerské dovednosti, lepší komunikaci mezi centrálou a pobočkou, lepší prezentace společnosti a lepší znalost organizační kultury. Na druhou stranu zaměstnávání expatriovaných manažerů je mnohem nákladnější než zaměstnávání místních, lokálních manažerů. Výhodou využití lokálních manažerů jsou tedy menší náklady na jejich pracovní sílu, dobrá znalost kultury a zvyklostí v hostitelské zemi. U takového zaměstnance není potřeba vyřizování žádných povolení k zaměstnávání a takový manažer dokáže lépe vytvářet vztahy obyvatelstva k zahraniční společnosti (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 1997, s. 116). Pokud se však organizace rozhodne zaměstnat expatrianta, měl by daný zaměstnanec před vysláním nejdříve dobře poznat domácí zemi a hlavně centrálu společnosti, jinak řečeno, předtím než bude pracovník reprezentovat firmu v zahraničí, tak by se měl osvědčit v mateřské společnosti a prokázat, že umí

reprezentovat politiku společnosti. Zaměstnanec, který by měl být vyslán je v převážné většině plný pozitivního očekávání. Pro většinu vyslaných zaměstnanců je delegace určitou formou pochvaly a osobní reklamy navíc s tím bývá spojené vysoké finanční ohodnocení. Po několika měsících v cizí zemi však přichází tzv. kulturní šok. Vyslaný pracovník zažívá střet s cizím prostředím, s prostředím, ve kterém věci fungují odlišně než je tomu v jeho domácí organizaci. Cítí zmatek a chaos a výsledkem bývá silná frustrace. Avšak proces kulturního šoku lze brát i pozitivně. Je to známka toho, že jedinec se intenzivně seznamuje s danou kulturou, je s ní nějakým způsobem konfrontován. Zhruba po dvou letech působení v zahraniční firmě bývají vyslaní zaměstnanci spokojenější, než na počátku očekávali (Zadrazilová, 2007, s. 132-134). Tento jev však neplatí jen na expatrianty, ale i na klasické zaměstnance cizince, kteří do organizace přicházejí s tím, že je to jejich první zaměstnání v dané zemi. Cizinci zaměstnanci, kteří v dané zemi již nějakou dobu žijí, případně zde již mají vystudovanou školu je adaptace snazší, hlavně co se týká kulturních aspektů adaptace. Procesem pracovní adaptace si však musí projít každý zaměstnanec, ať už je jakékoliv národnosti.

Celkově ale platí, aby kulturní adaptace cizinců vůbec proběhla v hostitelské společnosti, je třeba do ní zahrnout řadu dimenzí, které se vzájemně prolínají a doplňují. Je to dimenze sociální, která zahrnuje oblast bydlení, usídlení, kvalitu místa bydlení, zdravotní péči, sociální zabezpečování a sjednocování rodin; další dimenzí je dimenze ekonomická, která se vztahuje k trhu práce, přístupu na něj, dosažení určitého stupně životní úrovně a určitého ekonomického postavení; kulturní dimenze zahrnuje získání klíčových kompetencí přijímající společnosti, jazyková vybavenost, schopnost komunikace, přístup k informacím, případné vzdělávání, náboženství a tradice; a je tu také dimenze politická, kterou tvoří volební právo, právo účasti na společenských akcích, přístup k veřejným službám a možnost veřejného sebevýjádření. Aby byla integrace cizince završena pocitem sounáležitosti s přijímací společností a identifikací se sociálními skupinami v ní, je třeba vedle těchto dimenzí společenského života mít možnost začlenit se do vztahů a sociálních sítí přijímací společnosti, jak ve vztahu k jednotlivcům, tak ve vztahu k institucím reprezentujícím zájmy této společnosti. To vše by mělo být primárně zastřešeno v souladu s právním systémem přijímající společnosti (Trbola & Rákoczyová, 2010, s. 10).

Další pohled na kulturní a pracovní adaptaci cizinců nalezneme v knize Jana Selmera (1995, s. 24-26), který dle rozsáhlého výzkumu identifikoval tři hlavní oblasti faktorů, které primárně ovlivňují adaptaci cizince na danou kulturu a potažmo na organizaci. Jedná se o individuální, organizační skupinu a skupinu faktorů okolního prostředí. Do individuálních faktorů dle jeho knihy můžeme zahrnout: předchozí zahraniční pracovní zkušenosti jedince; úroveň pracovních znalostí a dovedností; jedincova osobnost; motivace jedince odjet a žít v jiné zemi. Do skupiny organizačních faktorů patří: benefity dané organizace, délka pracovní či delegační smlouvy; interkulturní trénink; organizační kultura společnosti; její velikost a charakter organizační struktury. A do faktorů okolního prostředí můžeme zahrnout: demografické umístění organizace (zda sídlí na venkově či ve městě); adaptace rodiny, pokud si ji cizinec kvůli práci bere sebou; kulturní odlišnosti místních obyvatel.

V dalších podkapitolách této části diplomové práce se již nebudu zabývat adaptačními programy, průběhem adaptačního procesu či jeho vyhodnocením a jeho aktéry, jelikož bych opakovala kapitolu dvě, která nese název Adaptační proces. Proces adaptace jako takový prochází stejnými fázemi a má stejný výsledek jak u zaměstnance cizince, tak i u zaměstnance, který přísluší k dané národnosti, kde organizace sídlí. Jediné co z výše uvedeného vyplývá, že cíle adaptace a faktory ovlivňující adaptaci se u cizinců zaměstnanců liší. Cílem adaptace je nejen poznání, doplnění, prohloubení či rozšíření schopností, znalostí, dovedností, adaptovanost na pracovní prostředí, dosažení samostatnosti, tak i navíc zde hraje roli cíl zvládnutí kulturního šoku. Ohledně faktorů, které adaptaci ovlivňují lze z výše uvedeného odvodit, že znalost jazyka přijímající země, ekonomická soběstačnost, orientace cizince ve společnosti (nejen v organizaci, kde pracuje) a schopnost navazovat vztahy s příslušníky majority jsou nutné předpoklady k úspěšné celkové integraci cizince do přijímající země (Rákoczyová & Trbola & Vyhliďal, 2007, s. 99).

Dále se v práci budu zabývat specifickými oblastmi, které se pojí s adaptací cizinců v multikulturním prostředí, jako je interkulturní trénink, zvládnutí interkulturních rozdílů a adaptační přístupy v multikulturním prostředí.

4.1 Interkulturní trénink

Aby se zmírnily negativní dopady kulturního šoku je dobré se před vysláním zaměstnance věnovat jeho interkulturnímu tréninku. Již před vysláním tedy začíná probíhat proces adaptace do multikulturního prostředí. Do rozvojových a vzdělávacích plánů vysílaného zaměstnance bývá zahrnut intenzivní jazykový trénink, objevují se zde podrobné informace o hostitelské zemi, zaměstnanec trénuje komunikační a sociální dovednosti, řeší se zde zvládnutí kulturního šoku a tvorba realistických očekávání o dané kultuře. Interkulturní tréninky však neslouží pouze expatriantům, ale mohou posloužit i zaměstnancům, kteří jsou z hostitelské země a byli přijati do zahraniční společnosti. Interkulturní tréninky také slouží k odstranění organizačních problémů a konfliktů mezi mateřskou společností a zahraničními pobočkami nebo slouží k tréninku multikulturní týmové spolupráce. Metody těchto tréninků jsou ve většině případů založeny na situačních metodách, přednáškách a hraní rolí (Zadrazilová, 2007, s. 129).

Existují určitá doporučení, jak spolu mohou pracovní skupiny, které se zčásti skládají z rodilých mluvčích a z části cizinců spolu koexistovat a kooperovat. Rodilí mluvčí by se měli vyhýbat slovním obrátům, které jsou typické pro jejich jazyk a kulturně zabarveným narážkám. Cizincům by měl být dát prostor k přemýšlení a k formulování vlastního sdělení. Rodilí mluvčí, kteří jsou trénováni interkulturní komunikací a nerodilí mluvčí, kteří procházejí interkulturním tréninkem, lépe aktivně naslouchají a dokážou se lépe ujistit, že vyslovená informace byla všemi správně pochopena. Tyto tréninky vyjadřují podporu cizincům a zabraňují tomu, aby nerodilí mluvčí měli pocit, že kvůli nedostatečnému jazykovému vybavení zastávají ve skupině nižší funkci, než jejich rodilí kolegové (Nový & Schroll-Machl, 2005, s. 89).

4.2 Strategie zvládnání interkulturních rozdílů a konfliktů

Střetávání mnoha národností a kulturních odlišností na jednom pracovišti může vyvolávat mezi jedinci nedorozumění a bývá zdrojem častých bariér ve vzájemné komunikaci a spolupráci. Existují určitá doporučení, kterých je dobré se držet, aby multikulturní prostředí a spolupráce v něm byla pro zaměstnance snazší, avšak

samotná tato doporučení zárukou úspěchu nejsou. Prvním doporučením je znalost cizí kultury. Nestačí si však jednotlivé kulturní rozdíly pouze připustit, ale je třeba je umět pojmenovat, popsat, vysvětlit a snažit se je pochopit. A tento proces neprovádět pouze na cizích kulturách, ale za pomoci sebereflexe se pokusit podívat i na vlastní kulturu. Vzájemné poznání a pochopení jednotlivých kultur na pracovišti vede k efektivnější komunikaci a dobré spolupráci mezi jednotlivci. Druhým doporučením je bezesporu respektování kultur druhých. Je důležité vzít druhou kulturu v úvahu, ale nepodrobovat ji hodnotícím soudům. Nepodléhat percepčním omylům jako je stereotypizace či haló-efekt. Kulturu nelze srovnávat s jinými. Žádná není vyspělejší nebo lepší, jsou jen kultury odlišné. Pokud je zapotřebí zdůrazňovat jednotlivé rozdíly uvnitř, je zapotřebí je konkrétně pojmenovat (např. kultura bydlení, civilizační rozdíly, technologická vyspělost). A třetím doporučením je potřeba k cizí kultuře učinit vstřícné kroky a případné kompromisy k vzájemnému pochopení. Takový vstřícný krok nás ve výsledku nemusí stát mnoho úsilí, ale pro druhou kulturu to může znamenat mnoho. To však bez dobré znalosti ostatních kultur nelze provést. Například své německé partnery můžeme potěšit tím, že přijdeme na jednání včas a dobře připraveni. Pokud se zaměstnanci v multikulturním prostředí budou věnovat těmto třem doporučením při interkulturní komunikaci a spolupráci, pak mají z poloviny vyhráno (Nový & Schroll-Machl & kol., 2003, s 32-34).

4.3 Adaptační přístupy

Adaptace úzce souvisí s firemní kulturou a firemní kultura silně ovlivňuje proces adaptace. Firemní kultura se ve svých důsledcích promítá především do její vnitřní funkce, která právě zahrnuje příchody nových zaměstnanců. Tím vzniká otázka, v jakém rozsahu se mohou projevovat standardy kultury cizí a v jaké míře mohou být současně respektovány a akceptovány standardy naší kultury v procesu adaptace. Z tohoto pohledu jsem modifikovala pro potřeby této diplomové práce adaptační přístupy, které jsou v literatuře uváděny jako přístupy interkulturní spolupráce (Nový & Schroll-Machl & kol., 2003, s 41). Jde o to, zda ve výsledku usilujeme o kompromis, dominanci, kombinaci a integraci či inovaci jedné kultury ve vztahu k druhé.

Dominance – přizpůsobení: kulturní standardy vymezují a určují celý prostor pro jednání, rozhodování a řízení všech spolupracovníků a automaticky se předpokládá přizpůsobení těch zaměstnanců, pro které je tato kultura cizí. Tento přístup se uplatňuje v organizacích, do kterých přichází minimum zahraničních pracovníků a tito jedinci se plně adaptují na místní kulturní prostředí a zvyky. Tato strategie má však i své riziko, které spočívá v tom, že i za úspěšnou adaptací jedince může stát jeho psychická zátěž, nejistota či zklamání. Jedinec je vnitřně rozpolcený, jelikož interpretuje vzorce chování cizí kultury přes svoji zažitou, vrozenou kulturu. A to i přes dobře provedenou adaptaci a jeho informovanost. Aby tato strategie fungovala, je zapotřebí naprosté transparentnosti, otevřenosti komunikace dané kultury a dobře připraveného adaptačního procesu, který je zřejmý všem zúčastněným stranám. Důležitou roli zde hraje i psychologická smlouva.

Součinnost – kompromis: v této strategii hraje roli vzájemné respektování jednotlivých kultur, které se v organizaci vyskytují. Snaží se dané odlišnosti plně využít ve svůj prospěch. V reálu to znamená povolení určité míry tolerance ve vztahu ke kulturním standardům nebo sepsání dohody o tom, kterých očekávání a požadavků se vyvarovat a vyškrtnou je. V zahraniční literatuře se tomuto přístupu blíží pojem *cultural awareness*, tedy kulturní povědomí. I tato strategie nese určité riziko. Často v dlouhodobém prostředí kompromisů dochází k zapomnění kulturních atributů, které jsou tak nevyužity. V kultuře kompromisů dochází často jen k polovičnímu řešení, což může vést k nespokojenosti jedince.

Součinnost – kombinace a integrace: v organizaci, která používá tento přístup, pracují zaměstnanci, kteří se navzájem dobře znají, znají kulturní odlišnosti svých kolegů, umí je identifikovat, vysvětlit a snaží se je pochopit. Každý zaměstnanec pracuje v oblasti, které nejlépe rozumí a kterou nejlépe ovládá. Rizikem zde může být izolace spolupracovníků a kontakt jednotlivých kultur je tak omezen. V praxi to začíná kvalitním procesem adaptace, kdy správný jedinec je dosazen na správné místo a pro potřeby je zde využíván tutor (mentor či kouč). Učí jedince být otevřený za účelem se kulturně a pracovním obohatit. V adaptačním procesu zde hraje důležitou roli silná komunikace, respektive metakomunikace. Výsledek úspěšné adaptace je umění ovládat sociální chování a pracovní jednání obou (či více) kultur a dokázat je

používat dle aktuální situace. Cílem je tedy využívat odlišnosti a nesnažit se dosáhnout homogenity.

Inovace, synergie: Organizace a její kultura je pro všechny zaměstnance nová. Vznikají tak nové standardy, nové vzorce chování a postupy pracovního jednání kulturního společenství. Předpokladem je vzájemná znalost svých dosavadních kultur a zdroje inovačního myšlení (Nový & Schroll-Machl & kol., 2003, s 42-46).

Adaptace je složitý proces začleňování cizince do kulturních a pracovních podmínek v dané zemi, kde organizace sídlí. Takového jedince ovlivňuje mnoho faktorů, které lze dle literatury rozčlenit do tří hlavních skupin: individuální, organizační a faktory okolního prostředí. Aby byl jedinci proces adaptace ulehčen, existují pro cizince interkulturní tréninky. Tyto tréninky vyjadřují podporu cizincům ve zvládnutí jednotlivých kroků adaptace, ve zvládnutí případných interkulturních konfliktů a kulturních rozmanitostí. Kulturní a vlastně jakákoliv pracovní rozmanitost je dnešní skutečností pro většinu organizací. Je to životně důležitý zdroj. A pokud s touto kulturní rozmanitostí dokáže organizace pracovat, dokáže ji identifikovat a efektivně řídit a je oceněna mezi zaměstnanci a vedením firmy, pak může být přeměněna na organizační schopnost uspět a díky ní pak získat konkurenční výhodu na trhu (Tuan & Rowley & Thao, 2018, s. 1). S adaptací cizince úzce souvisí i kulturní přístupy, které determinují míru akceptování a respektování standardů jedné kultury ve vztahu ke kultuře jiné. Těmito přístupy lze charakterizovat, zda usilujeme o kompromis, dominanci kombinaci a integraci či inovaci jedné kultury ve vztahu k druhé. V empirické části se pak snažím o implementaci výše uvedených přístupů do praxe v konkrétní nadnárodní organizaci.

Metodologická část

5 Výzkum adaptace cizinců v konkrétní nadnárodní organizaci

Z povahy cíle a výzkumných otázek této diplomové práce jsem zvolila kvalitativní přístup ke sběru dat, jelikož k interpretaci výsledků ze získaných informací nebudu využívat statistických metod ani technik. Analýza získaných dat bude vycházet z velkého množství informací o malém počtu jedinců.

„Kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu“ (Švaříček & Šedřová & kol., 2007, s. 17).

Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. V typickém případě kvalitativní výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určí základní výzkumné otázky. Otázky může modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat. Z toho důvodu se někdy kvalitativní výzkum považuje za pružný typ výzkumu. Výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoli informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek, provádí deduktivní a induktivní závěry (Hendl, 2016, s. 46). Kvalitativnímu výzkumu se vytýká, že jeho výsledky představují sbírku subjektivních dojmů. Pro jeho pružný a nestruturovaný charakter ho lze – na rozdíl od kvantitativního výzkumu – těžko replikovat. Protože pracuje s omezeným počtem jedinců a obvykle na jednom místě, vznikají také obtíže se zobecňováním výsledků. Někdy se také kvalitativnímu výzkumu vytýká jeho neprůhlednost, malá transparentnost. Ve srovnání se statistickou analýzou se kvalitativní analýza nedá formalizovat. Výhrady proti kvalitativnímu výzkumu jsou vyváženy jeho jinými vlastnostmi. To co výzkumníci kritizují, je vlastně v mnoha případech přednost. Výzkumný proces je vždy kompromisem. Výhodou kvalitativního přístupu je získání hloubkového popisu případů. Výzkumník nezůstává

na povrchu, provádí podrobnou komparaci případů, sleduje jejich vývoj a zkoumá příslušné procesy. Citlivě zohledňuje působení kontextu, lokální situaci a podmínky (Hendl, 2016, s. 48-49).

5.1 Projekt výzkumu

Cílem této diplomové práce je analýza adaptačních procesů v mezinárodním prostředí. Naplněním cíle bude popis a analýza adaptačních procesů v současném personálním řízení a její vliv na jednotlivé fáze adaptace nových zaměstnanců. Dílčím cílem bude zjištění možných nedostatků a v neposlední řadě stanovení cílů pro jejich případné zefektivnění či nápravu.

5.2 Výzkumné otázky

1. **Jaké má vybraná společnost povědomí o svém multikulturálním pracovním prostředí?**
 1. Považuje daná společnost své prostředí za multikulturální?
 2. Pokud ano, jakým způsobem ho vnímá?

2. **Jakým způsobem probíhá adaptace nových zaměstnanců v dané společnosti?**
 1. Má daná organizace formální či neformální adaptační proces?
 2. Dle teorie, jaký využívá adaptační přístup?
 3. Zda a jakým způsobem reflektují adaptační procesy samotní zaměstnanci?
 4. Zda a jakým způsobem se vedoucí týmu podílejí na adaptaci zaměstnanců?

3. **Lze v adaptačních procesech nalézt problémy či nedostatky?**
 1. Pokud ano, jaká konkrétní opatření či návrhy mohou napomoci k odstranění těchto nedostatků?

5.2.1 Operacionalizace výzkumných otázek

Operacionalizací se rozumí převedení teoretických pojmů do podoby empirických indikátorů, tedy do observačního jazyka. Operacionalizace je převod výzkumného problému do empiricky testovatelné podoby, transformace pojmů do podoby měřitelných indikátorů. Dle Lazarsfelda (in Buriánek, 2017) má operacionalizace 4 etapy:

1. vytvoření intuitivní představy pojmu,
2. specifikaci pojmu (rozčlenění na indikátory),
3. výběr vhodných indikátorů,
4. formování znaku.

Takto vzniklé znaky (proměnné) musí umožnit klasifikaci a následné studium vztahů (Buriánek, 2017).

Výzkumná dimenze	Indikátory
Zjištění, zda prostředí společnosti je multikulturní	- počet zaměstnanců cizinců - jejich národnost - firemní kultura
Způsoby vnímání multikulturního prostředí	- jazyk - dresscode - stravování - firemní zvyky - firemní komunikace
Identifikace adaptačního procesu	- kdy probíhá adaptační proces a kdy končí - jakým způsobem probíhá adaptace - koho se týká
Identifikace adaptačního přístupu	- dominance – přizpůsobení - součinnost – kompromis - součinnost – kombinace a integrace - inovace, synergie
Reakce zaměstnanců na adaptační proces	- prožívání adaptačního procesu - názor zaměstnance na adaptaci - vztahy na pracovišti
Činnosti přímého nadřízeného týmu v adaptačním procesu	- vztahy na pracovišti - aktivity teamleadera ve vztahu k adaptaci - pomoc při řešení potřeb a problémů zaměstnanců
Zjištění případných nedostatků v adaptačním procesu	- problémy na pracovišti - fungující procesy adaptace - nefungující procesy adaptace

Zdroj: Autorka, 2018

5.3 Metody výzkumu

Studium vnitropodnikových dokumentů - analýza spočívá v rozdělení celku na jeho komponenty a zkoumání, jak tyto komponenty fungují jako relativně samostatné prvky a jaké jsou mezi nimi vztahy (Hendl, 2016, s. 32). Analýza vnitropodnikové dokumentace by v případě této diplomové práce přispěla především k získání informací o formální podobě adaptačních programů. Za takové zdroje lze např. považovat tištěné příručky pro nové zaměstnance, směrnice a organizační řády organizací, informace na intranetových stránkách nebo na jiných elektronických médiích.

Kvalitativní rozhovor – není nutné zdůrazňovat, že vedení kvalitativního rozhovoru je uměním i vědou zároveň. Vyžaduje dovednost, citlivost, koncentraci, interpersonální porozumění a disciplínu. Musí se uvážit možná délka rozhovoru, rozhodnout se ohledně obsahu otázek, jejich formy i pořadí. Tyto problémy se vyjasňují buď před interview, nebo až v jeho průběhu v závislosti na typu rozhovoru. Zvláštní pozornost je nutné věnovat začátku a konci rozhovoru. Na začátku dotazování je nutné prolomit případné psychické bariéry a zajistit souhlas se záznamem (Hendl, 2016, s. 170-171). Pro získání potřebných dat pro tuto diplomovou práci byla vybrána kombinace strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami spolu s rozhovorem pomocí návodu. Jak uvádí Hendl (2016, s. 178) data ze strukturovaného rozhovoru se snadněji analyzují, jelikož jednotlivá témata se lehce v přepisu rozhovoru lokalizují. Tento typ rozhovoru je vhodný, pokud tazatel nemá možnost interview opakovat. Nevýhodou je kladení respondentům stejně formulovaných otázek a tím se přehlíží situovanost rozhovoru. Tento typ rozhovoru omezuje možnost vzít v úvahu individuální rozdíly a okolnosti. Aby se eliminovala rizika, pro metody výzkumu byla zvolena kombinace s dalším typem - rozhovor pomocí návodu. Ten představuje seznam otázek (popřípadě témat), které je nutné v rámci interview probrat. Tento návod má zajistit, že se skutečně dostane na všechna pro tazatele zajímavá témata. Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí získá informace. Rozhovor s návodem dává tazateli možnost co nejvýhodněji využít čas. Současně umožňuje provést rozhovory s několika lidmi strukturovaně a ulehčuje jejich srovnání. Pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje dotazovanému zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti (Hendl, 2016, s. 178).

Empirická část

6 Analýza získaných dat

V této kapitole stručně představím organizaci a zaměstnance, kteří zde pracují. Poté se budu věnovat popisu multikulturního prostředí v dané společnosti, popíši proces adaptace nových zaměstnanců včetně zaměření na oblasti typické pro multikulturní prostředí jako je jazyk, oblékání, kulturní odlišnosti. V neposlední řadě charakterizuji aktéry adaptačního procesu a jejich role, které během adaptace zastávají. Na základě teoretických poznatků z první části práce a s ohledem na charakter dané organizace stanovím, jaká jsou specifika adaptačního procesu pracovníků. Z výsledků výzkumu uvedu problémy adaptace (pokud se nějaké vyskytnou) a s využitím popisu těchto faktorů uvedu doporučení pro vybranou organizaci.

6.1 Stručná charakteristika organizace

Organizační struktura nadnárodní společnosti je spíše geografická. Jsou vytvořeny organizační jednotky pro jednotlivé geografické oblasti, které zabezpečují veškeré funkcionální a operační činnosti. Charakteristickým rysem je vysoký stupeň decentralizace rozhodování a vysoká pravomoc manažerů v jednotlivých geografických oblastech, kteří zabezpečují v dané oblasti prakticky veškeré podnikatelské aktivity (Donnely & Gibson & Ivancevich, 1997, s. 111). S tímto souvisí pojem globální organizace, kdy se organizační struktura přizpůsobuje vysoce integrované firemní strategii a má hybridní podobu. Tato podoba organizace umožňuje skloubit globální strategii určenou pro světový trh se situací na lokálním trhu a jeho dalším rozvoji. Hybridní struktura takové organizace obsahuje regionální centrály a místní vedení, jehož úkolem je rozvíjet místní trh a starat se o pozici na tomto trhu. Dále obsahuje centrální funkce korporace, jejichž úkolem je formulovat strategická rozhodnutí a přitom brát ohled na potřeby a zájmy celé korporace. A v neposlední řadě kombinuje centra sdílených služeb neboli tzv. Shared Services

Centre případně v některé literatuře uváděná také jako Business Services (Zadrazilová, 2007, s. 68).

Česky centra sdílených služeb zajišťují zpracování rozsáhlé administrativy, jako je účetnictví, informační technologie či lidské zdroje, jiné zase pomáhají zakládat dceřiné společnosti v nových regionech. Aby centra sdílených služeb dodávala svým zákazníkům kvalitní služby, potřebuje mít široké znalosti a know-how. Proto jsou odborníci a specialisté z jednotlivých pracovních oblastí z různých zemí a regionů seskupováni do mezinárodních týmů, kde dále rozvíjejí své specifické znalosti a dovednosti (Zadrazilová, 2007, s. 69). Globalizace pracovního trhu a využívání informačních technologií vedla k nevídané úrovni virtuální spolupráce, díky které mají organizace k dispozici širokou znalostní základnu za minimum nákladů. Tvorba těchto mezinárodních týmů bývá napříč celým světem a takové týmy se označují jako globální virtuální týmy. Virtuální týmy se dále skládají z podskupin, které mezi sebou sdílejí některé atributy, jako je například organizační a geografická příslušnost. Pro většinu velkých zahraničních společností je Česká republika atraktivním místem, kam tyto virtuální týmy, potažmo centra sdílených služeb lze přesouvat. Tomu nasvědčují dostupná data, která uvádějí, že v oblasti Shared Services je momentálně v ČR zaměstnáno kolem 89 tisíc zaměstnanců a dá se očekávat, že do roku 2020 bude v tomto oboru působit až 100 tisíc lidí (CFO World, 2018).

Společnost, která byla vybrána z povahy diplomové práce a zaměření jejího cíle, patří mezi největší elektrotechnické firmy v České republice a na českém trhu působí přes 125 let. Společnost nechce být jmenována, a tak pro potřeby práce ji budeme označovat jako organizaci XX. Organizaci XX výše uvedený popis organizační struktury, která obsahuje právě zmíněné Share Services Centre, zcela charakterizuje. Organizace XX zaměstnává v ČR okolo 10 tisíc lidí a tím se řadí mezi největší zaměstnavatele v České republice. Firma je součástí koncernu, který působí ve více než 200 zemích světa. Společnost XX byla založena v Německu a v dnešní době zaměstnává 351 tisíc zaměstnanců po celém světě. V Praze sídlí její centrum sdílených služeb pod názvem Shared Services Centre (ve zkratce SSC), které zajišťuje svým zákazníkům služby v oblasti účetnictví, financí, kontrolingu, nákupu, logistiky a v neposlední řadě poskytuje služby v oblasti lidských zdrojů. SSC organizace XX zaměstnává v České republice více než 1100 zaměstnanců a služby

poskytuje v celkem 28 jazycích. SSC organizace XX v ČR také komunikuje s ostatními sdílenými službami po celém světě, konkrétně spolupracuje s Argentinou, Čínou, Indií, Malajsií, Německem, Portugalskem, USA a Velkou Británií. Aby mohla plynule zajišťovat služby v tolika jazycích, nezaměstnává jenom české pracovníky, ale využívá mimo klasické cizince zaměstnance i mnoho TCN a vysílá PCN zaměstnance, jak z dceřiné společnosti, tak i z jiných SSC poboček. V Praze a Ostravě tak zaměstnává přes 300 cizinců různých národností a kultur (intranet společnosti, 2018).

V SSC v pobočce v Praze jsem pracovala dva roky na pozici HR Administrátora, kdy jsem měla mimo jiné na starosti nástupy neboli Onboarding process pro anglicky mluvící zaměstnance. Díky této zkušenosti jsem dennodenně pocítovala různorodost jednotlivých kultur, které do organizace přicházely. Dále jsem si vybuodovala síť kontaktů napříč organizací, díky kterým jsem mohla v organizaci výzkum provést. A to je jeden z důvodů, proč při výběru vhodné organizace pro účely diplomové práce jsem právě oslovila tuto společnost. Dalším důvodem byl samozřejmě počet zaměstnanců cizinců v organizaci a jejich rozdílné kultury, které se v jejich multikulturních a virtuálních týmech silně prolínají.

6.2 Zaměření výzkumu

Výzkum byl zaměřen na výše zmíněnou organizaci, kdy data byla získána od dvou zaměstnanců, jednoho teamleadera multikulturního týmu (TL), dvou zaměstnankyň z úseku lidských zdrojů a studiem vnitropodnikových dokumentů. První HR zaměstnankyně (HR1) má primárně na starosti zajišťování procesu nástupu neboli Onboarding process všech nově příchozích zaměstnanců. Druhá HR zaměstnankyně (HR2) má v organizaci na starosti zaštiťování hladkého průběhu vysílaných zaměstnanců. Nejen těch, kteří do organizace přijdou, ale i těch, kteří jsou vysláni z ČR do jiné pobočky po celém světě. Tato zaměstnankyně z HR mi také domluvila rozhovory s vybranými dvěma zaměstnanci. Původně se na rozhovor měl dostavit i třetí zaměstnanec původem z Německa, ale ten se v den konání rozhovorů nemohl z osobních důvodů dostavit a posléze jiný termín rozhovoru odmítl s tím, že je pracovně vytížen. Rozhovor tedy absolvovala jedna zaměstnankyně z Indie, která

v organizaci v české pobočce pracuje 2,5 roku a jeden zaměstnanec ze Španělska, který v organizaci pracuje přes jeden rok. Indka zde v české pobočce pracuje na delegační smlouvu (byla vyslána indickým SSC), ale v brzké době by měla přecházet na klasický zaměstnanecký poměr, jelikož ji delegační smlouva v několika příštích měsících končí a ona chce kvůli rodině zůstat v ČR. Španěl je zaměstnán od samého začátku na klasickou pracovní smlouvu. Oslovený teamleadera (TL) je Čech, který má zhruba dvacetileté zkušenosti, jak s vedením čistě českých týmu, tak i kulturně odlišných týmů a tyto bohaté zkušenosti nasbíral nejen v této organizaci, ale i v organizacích předchozích, ve kterých měl možnost pracovat. Indka byla vybrána po potřeby výzkumu z důvodu toho, že je zde na delegační smlouvu a může u ní adaptační proces probíhat jiným způsobem, než u klasických zaměstnanců. Je také zajímavý její globální tým, který se skládá z 5 členů, kteří jsou v Praze (a z nich je pouze jeden kolega české národnosti, ostatní jsou německé, slovenské a indické národnosti), zbylí kolegové sedí v Argentině, Rusku, Indii a Maďarsku. Byla také vybrána z toho důvodu, že Indie je pro Českou republiku velmi vzdálená země a s tím souvisí rozdílné kulturní zvyklosti. Z výzkumu tak mohou vyplynout zajímavé závěry. Španěl byl vybrán z důvodu toho, že zastupuje zaměstnance, kteří do organizace přicházejí klasickým způsobem – tedy výběrovým řízením a podepisují klasickou smlouvu s tříměsíční zkušební dobou a jeho celý tým sídlí v pražské kanceláři. Jeho členové týmu jsou Češi, Slováci a Bělorusové. Zároveň je zástupcem jižních evropských států, kde lidé mohou či mají odlišnou povahu a mentalitu než čeští zaměstnanci.

Dále pro potřeby popisu získaných dat a pro jednodušší orientaci v textu budu užívat pro respondenty výše uvedených zkratk v závorkách - HR1, HR2, TL, u zaměstnanců budu užívat pouze jejich národní příslušnost - Indka a Španěl. Všichni respondenti byli před začátkem rozhovoru seznámeni se záměrem diplomové práce a byli ubezpečeni, že rozhovory jsou nahrávány pouze pro účel práce a následně po analýze získaných dat budou smazány. Také jsem je informovala, že v diplomové práci budou anonymizováni. S nahráváním rozhovoru všichni respondenti souhlasili.

6.2.1 Povědomí o multikulturním prostředí v dané organizaci

Všichni výše zmínění respondenti v rozhovorech uvedli, že organizace XX je jednoznačně multikulturní a že toto prostředí vnímají každý den při výkonu své profese. HR1 uvedla, že organizace XX zaměstnává přes 300 cizinců a toto číslo je jen za pražskou a ostravskou SSC pobočku. Kdyby měla počítat i výrobní závody, cizinců by bylo mnohem více. Národnosti v pražské pobočce jsou opravdu rozmanité. HR2 uvedla, že zde nejčastěji pracují Němci, Poláci, Turkové, Bělorusové, Rusové, Indové, Brazilci, Španělé či Portugalci a že tito cizinci jsou zaměstnáváni v organizaci nejen z důvodu povahy organizace (Shared Services), ale i z důvodu toho, že český trh nenabízí potřebné množství kvalifikovaných zaměstnanců – hlavně v oblasti IT, vývojářů a inženýrů. TL toto tvrzení potvrdil: *„český pracovní trh je malý a omezený. Těžko se shání Čech, který má například komunikativní turečtinu“*. Dále uvedl, že se do organizace hlásí mnoho cizinců z důvodu toho, že je ČR pro ně atraktivní zemí. Jsme v centru Evropy, od nás do jiných evropských zemí je to kousek, jedinec tak snadno může cestovat a dalším důvodem je stabilita ekonomiky a bezpečnost v republice. HR1, HR2 i TL uvedli, že s cizinci pracují vesměs na každodenní bázi. HR1 uvedla, že s některými cizinci je složitější komunikace, což může být zapříčiněno neznalostí angličtiny, která je napříč organizací neformálně uváděna jako druhý hlavní interní jazyk. Na prvním místě je čeština, ale cizinci ji znát nemusejí. Veškeré důležité informace, smlouvy, materiály a brožury bývají v obou jazycích. Není zde ale přesně definovaná úroveň angličtiny, kterou by měl každý uchazeč o zaměstnání v organizaci XX mít. Veškeré vyvěšené inzeráty a nabídky pracovních pozic jsou uváděny v angličtině a tudíž se předpokládá, že většina uchazečů o zaměstnání má určitou znalost jazyka. Jak uvedl TL, angličtina je již zakotvena v náborových požadavcích a s určitou úrovní angličtiny se počítá. V organizaci XX se mimo angličtiny (dle charakteru pracovní pozice) požaduje znalost druhého jazyka - nejčastěji němčiny z důvodu toho, že mateřská společnost sídlí právě v Německu. Organizace XX také nabízí cizojazyčné kurzy. Pro cizince je to čeština (angličtina jim nabízena není, u nich se předpokládá, že angličtinu zvládají) a pro Čechy je v nabídce angličtina nebo němčina. Dříve se do cizojazyčných kurzů, kterých byla široká škála, mohl přihlásit kdokoliv formou benefitu, ale někteří jedinci se pouze přihlásili a na hodiny již nedocházeli a tak se stávalo, že lektor v hodině byl třeba jen s dvěma účastníky, přitom do kurzu jich bylo

přihlášeno mnohem více. Dle TL kurzy momentálně fungují tak, že přímý nadřízený nominuje některé své podřízené v rámci jejich rozvoje (například z důvodu kariérního postupu, kde jsou i vyšší nároky na jazyk) a až poté se jedinec na kurz může přihlásit. Na konci stanovených lekcí jedinci skládají test a nadřízenému přijdou výsledky se zpětnou vazbou od lektora. Pokud výsledky nedosahují požadované úrovně nebo jedinec na kurzy nedocházel, nemůže být už znovu nominován. Tím se předchází zneužívání, lidé si těchto benefitů více váží a organizaci se šetří náklady.

V organizaci XX vnímají všichni aktéři kulturu neformální. I když TL uvedl, že záleží na hierarchické úrovni. Ve vyšším managementu je kultura kontinentální, lidé si zde vykazují a mají k sobě odstup a respekt. Na rozdíl od řadových zaměstnanců - Indka i Španěl se shodli, že ve svých týmech a napříč jejich odděleními si od samého začátku kolegové tykají a probíhá zde neformální uvolněná atmosféra. TL také uvedl, že ke starším kolegům je zde přístupováno s respektem a možná i s určitou mírou ostychu a odstupem. To může být zapříčiněno tím, že v organizaci pracuje mnoho zaměstnanců mladého věku, nejčastěji do organizace dle HR1 nastupují zaměstnanci hned po vysoké škole a zhruba během několika let, pokud se profesně neposunou dále, z organizace odcházejí. Takže procentuální zastoupení starších zaměstnanců je minimální a tito jedinci zastávají v převážné většině posty ve vyšším až vrcholovém managementu.

TL uvedl, že různorodé kultury se v organizaci silně prolínají, což je dáno vysokým počtem globálních multikulturních týmů a vnímá to jako výhodu: „*každý zaměstnanec je ovlivněn v profesní dráze svojí kulturou a díky tomu má každý různý pohled na věc. Neexistuje zde jeden zajetý systém*“. Například dle jeho zkušeností vnímá Italy jako horkokrevné, kteří chtějí řešit problém hned, naopak Němci nebo Češi si rádi nechávají čas na promyšlenou a snaží se věci řešit v klidu a s určitým odstupem. HR2 uvedla, že každá kultura má své plusy a mínusy a díky tomuto prolínání kultur se dle jejích slov eliminují jejich negativa. Indka uvedla, že multikulturní prostředí je pro ni a její tým určitě přínosem. Uvedla příklad se zastupitelností. Každá země má jinak svátky a prázdniny a proto se v týmu nikdy nesesetkala s problémem, že by neměla za sebe zástup a tím pádem je jejich práce plynulá a interní zákazník je tak spokojen. Španěl toto prostředí také vnímá jako

přínos, každý se v týmu dorozumí anglicky, a jelikož ani pro jednoho člena to není rodilý jazyk, necítí tak žádný ostych před svými kolegy a cítí vzájemnou podporu: „často si vypomáháme například se správnou formulací emailů“. Jazykovou bariéru tedy nevnímá.

HR1 uvedla, že stravování je v organizaci zabezpečeno dobře. Zaměstnanci mají k dispozici obrovskou kantýnu v přízemí budovy za zvýhodněné ceny. Jídlo nemusejí platit, mohou si ceny nahrávat na svoji vstupní kartu a na začátku dalšího měsíce jim je celková cena za jídlo strhuta ze mzdy. V kantýně se nabízí česká, středozemní, asijská kuchyně a pak jsou zde pořádány tematické dny. Dále je zde vždy alespoň jedno jídlo vegetariánské a veganské. Je zde také k dispozici bufet s několika druhy příloh a mas. „Zaměstnanci ale nemusejí chodit pouze do kantýny, v okolí budovy mají k dispozici mnoho dalších možností stravování“ shrnula HR1, která dále uvedla, že zaměstnanci nejsou nijak výběrem jídla omezováni.

HR2 uvedla, že dresscode je v organizaci zaveden, od vedení je vždy připomínám a to hlavně před létem formou krátké informace, která vyjde na interních stránkách společnosti. Organizace XX má totiž zkušenosti s nevhodným oblečením svých zaměstnanců hlavně během teplých dní v letních měsících. Podstatné je zdůraznit, že organizace XX zaměstnancům nenařizuje, co by měli nosit, spíše zasílá doporučení, jakého oblečení by se měli vyvarovat. Z intranetu společnosti jsem vyčetla, že se nesluší nosit například roztrhané džíny, žabky, krátké šaty atd. Kulturní specifika, jako je například pokrývka hlavy v doporučeních na dresscode nejsou uvedeny a tím pádem se dá předpokládat, že nejsou ani zakázány.

Z výše uvedeného vyplývá, že všichni aktéři výzkumu multikulturní prostředí ve své organizaci vnímají a pojmají to za výhodu, se kterou lze pracovat a díky ní lze odvádět práci mnohem efektivněji. Multikulturní prostředí oba zpovídané zaměstnance obohacuje nejen po pracovní stránce, ale i po stránce soukromé, kdy se rádi dozvídají od svých kolegů z jiných kultur odlišné zvyky a způsoby chování.

Kultura v organizaci XX

Zvýše uvedeného vyplývá, že kultura v organizaci XX není jasně definovaná, ve vyšším managementu je formální, v nižším managementu probíhá na neformální úrovni. Je to dáno velikostí, složením organizace a její strukturou a složitou hierarchií. V porovnání s odbornou literaturou je kultura v jednotlivých divizích organizace XX dle mého názoru charakteristická s velkou vzdáleností moci. Je tu jasně definována nadřízenost a podřízenost a jsou zde jasně vymezené role. Naopak v jednotlivých týmech těchto divizí je kultura spíše s nízkou vzdáleností moci. Jednotliví členové a týmy jsou si rovni, teamleadři jsou zde vnímáni jako konzultanti, kteří ale mají poslední slovo. Kultura v organizaci XX je spíše kolektivistická, zájem skupiny zde převažuje nad jedincem, což je dáno charakteristikou náplně práce jednotlivých týmů. Ale na druhou stranu jsou v organizaci příbuzenské vztahy spíše nevídaným jevem hlavně v pozici podřízenosti a nadřízenosti. Dle literatury (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 96-97) jsou německé organizace ryze maskulinní, ale co jsem měla možnost vyzorovat z dob, kdy jsem v organizaci pracovala (téma kulturních dimenzí nebylo součástí rozhovorů) je, že organizační kultura je spíše femininního charakteru. Rodové role se zde nerozlišují, od obou pohlaví se očekávají oboje typicky rodové charakteristiky (viz podkapitola 1.3.1 Kulturní dimenze). Poslední kulturní dimenzi dle Hofstede & Hofstede (2007, s. 96-97) vyhýbání se nejistotě nedokážu podle doposud získaných informací na organizaci XX aplikovat. Toto téma však není stěžejní pro potřeby diplomové práce, je uvedeno pouze okrajově jako součást kultury v organizacích, a proto jsem kulturní dimenze u účastníků rozhovorů detailně nezjišťovala.

6.2.2 Podoba adaptačního procesu v dané organizaci

Proces adaptace v organizaci XX zaštiťuje HR oddělení, spolu s teamleaderem nováčka a případně s mentorem. Nováčkově tedy může být přiřazen mentor a v některých odděleních dostává i tzv. Buddyho. Buddy se liší od mentora tím, že je spíše neformálním poradcem ve smyslu praktických otázek. Buddy nováčkově (funguje hlavně u delegátů) pomáhá například se založením bankovního účtu či vyřízením karty na městskou hromadnou dopravu a to vše jim organizace dovoluje

v pracovní době. Mentor je zde v roli formálního poradce, který pomáhá jedinci s jeho pracovními problémy a otázkami. Kontroluje, zda práci vykonává správně a vede ho k rychlejšímu plnohodnotnému začlenění do pracovního procesu. Mentor je vybírán na základě pracovní seniority, nejčastěji to bývá zástupce teamleadera, dle TL v menších týmech je mentorem sám přímý nadřízený. Personální oddělení zde hraje roli jen v prvních dnech nováčka. Proces adaptace začíná prvním dnem při podpisu smlouvy během Onboarding process a následně pokračuje dvoudenním školením (tzv. Induction day), kdy se jedinec dozví něco o firmě, jejím fungování, obecnou charakteristikou a historií, následuje školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Induction day končí IT školením, kde se řeší primárně notebook, připojení, vstupní karta a docházka. Následně je jedinec předán z HR oddělení svému teamleaderovi do týmu, kam nastupuje. Induction day probíhá odděleně ve dvou jazycích – v češtině a angličtině. Pro česky mluvící jedince navazuje Induction day ihned po Onboarding process. Pro anglicky hovořící jedince je Induction day nastaven na poslední nástupní termín v měsíci z důvodu menšího počtu nastupujících zaměstnanců cizinců. V organizaci XX totiž měsíčně probíhají dva nástupní termíny a to vždy v první den v měsíci a 15. den v měsíci. Není ani výjimkou, že do organizace přicházejí zaměstnanci i v jiné dny, než jsou stanované nástupní termíny. Dle HR1 do organizace přichází čím dál tím více zaměstnanců cizinců, takže práce je opravdu hodně. V průměru přichází za měsíc 5 - 10 cizinců. Pro srovnání, v době (zhruba před třemi lety), kdy jsem v organizaci pracovala já a měla jsem na starosti Onboarding process pro nově příchozí cizince, nastupovali do organizace maximálně dva zaměstnanci cizinci za měsíc.

Po absolvování Induction day je tedy nováček předán teamleaderovi, který ho poprvé vezme na oběd do místní kantýny spolu s celým týmem. Dle HR2 v některých týmech fungují i pro nově příchozí tzv. Welcome breakfast, kde se jedinec týmu stručně představí. Tyto aktivity ale bohužel v některých týmech nefungují z důvodu jejich velikosti, kde by asi nejspíše byl problém nalézt vhodný termín. Následně začíná zhruba třítydenní kolečko (dle TL se trvání liší dle náročnosti pozice) školení napříč týmem pod záštitou mentora. Dalšími zajímavými akcemi pro zaměstnance jsou v organizaci pravidelné schůzky „Na slovíčko“, kdy se scházejí celá oddělení (dle HR2 je to zhruba jednou za tři měsíce) se svým head managerem (manažer celého oddělení, případně divize) a řeší se zde cíle a plány na

nová čtvrtletí. Tato akce je věnována jen pracovním záležitostem. Další každoroční akce pro zaměstnance je sportovní den a family day. Každé oddělení (dle jejich rozpočtu) si také pořádají jednou ročně nějakou outdoorovou aktivitu, případně teambuilding a vánoční večírek.

Aktéři adaptačního procesu

Do adaptačního procesu v organizaci XX vstupuje několik aktérů. V první řadě je to HR oddělení, konkrétně zde hraje roli HR1 a HR2 a další HR pracovníci, kteří zajišťují BackOffice procesů. HR2 je v kontaktu s expatrianty ještě před jejich nástupem do organizace. Řeší s nimi legislativu ohledně zaměstnávání cizinců a je cizincům nápomocna po jejich příletu s vyřizováním pracovních povolení na úřadech. Dále do procesu adaptace vstupuje HR1, která zajišťuje Onboarding process pro nově přichozí cizince. Po Onboarding process a Induction day, za jehož realizací stojí právě HR oddělení, vstupuje do procesu adaptace teamleader, mentor, Buddy a samozřejmě nejbližší kolegové nového zaměstnance. Teamleader a mentor s nováčkem v převážné většině řeší hlavně pracovní adaptaci, aby se dokázal začlenit do pracovních postupů co nejrychleji a práci odváděl kvalitně a v požadovaném čase. Buddy a kolegové nováčka zajišťují spíše tu neformální část adaptace. Buddy je nováčkovi nápomocen s problémy běžného života v ČR. Usnadňuje mu zvládání případného kulturního šoku a je mu otevřen se zvládáním nastolených interkulturních konfliktů. V tomto směru mu jsou však nápomocni všichni aktéři adaptačního procesu, ať už teamleader či jakýkoli pracovník personálního oddělení. Dle rozhovorů se zaměstnanci jsem vyzorovala, že pokud mají nějaký problém, řeší ho nejdříve se svými kolegy, následně dle potřeby s teamleaderem a v krajním případě zavolají či se osobně dostaví na HR oddělení.

Adaptační programy

V organizaci XX existuje několik druhů adaptačních programů pro nově nastupující zaměstnance. V prvé řadě je to první den nováčka v organizaci, tzv. Onboarding process. V 8 hodin ráno začíná a trvá zhruba hodinu (záleží na počtu nově nastoupivších). Nejdříve se podepíší pracovní právní dokumenty, příslušná

personalistka zkontroluje doklady totožnosti a doklady ohledně jeho legálního zaměstnávání (zda je to cizinec z EU, případně mimo EU a má pracovní povolení) a jedinec si převezme vstupní kartu. Dále mu personalistka vysvětlí, jak v organizaci fungují procesní věci, například na co vše mu karta slouží, kde najde kantýnu atd. Onboarding process pro Čechy trvá mnohem déle než pro cizince, jelikož v nástupních termínech nových zaměstnanců Čechů nastupuje více – kolem 12 lidí v jeden nástupní termín. Do adaptačních programů také zahrnují proces Induction day, kde jedinci formou prezentace dostanou informace o organizaci XX, její historii a její současnosti. Induction day plynule navazuje na Onboarding process a pokračuje do odpoledních hodin. Končí druhý den dopoledním IT školením. Pro delegáty zde funguje příručka s názvem Delegate's Handbook: Host based Inbound delegation to Czech Republic. Pro nové zaměstnance cizince, kteří nepřijeli na delegaci, bohužel HR žádnou ucelenou příručku nemá. Dle HR1 veškeré potřebné informace dostanou na Induction day nebo od teamleadera. Zmínila však, že dříve dostávali nově příchozí jedinci brožury o České republice a o organizaci jako takové, ale dle zpětné vazby od zaměstnanců HR oddělení zjistilo, že jim to nic nového nepřinese a tak se od toho upustilo. To mohlo být zapříčiněno tím, že klasičtí zaměstnanci cizinci v ČR již nějakou dobu žijí a ve většině případů Organizace XX nebyla jejich prvním zaměstnáním. Do adaptačních programů můžeme dále zahrnout týmový oběd, případnou Welcome breakfast a pravidelné schůzky s mentorem.

Proces adaptace z pohledu HR oddělení

Pro delegáty je dle HR2 jinak nastavený systém adaptace a to z toho důvodu, že danou zemi neznají, nikdy v ní nežili a nemají tak kromě práce zařízený žádný život. Ještě před vysláním do ČR je expatriant kontaktován HR oddělením, kdy mu HR2 zašle příručku pro delegáty s názvem Delegate's Handbook: Host based Inbound delegation to Czech Republic, ve které se dozví informace ohledně imigrační politiky, kam si má zajít vyřídit potřebná povolení k zaměstnávání a co vše je k tomu potřeba. Dále v příručce jsou uvedené informace ohledně zdravotního systému a zdravotní péče v ČR, daně, komu zavolat pro zajištění bytu v Praze a případné kontakty na školky pro své děti. Dále jsou zde uvedeny informace o organizaci, například potřebné kontakty na IT podporu, kontakt na HR oddělení a v neposlední

radě jsou zde uvedené benefity, které organizace XX nabízí. Po příjezdu většina expatriantů nechodí na klasický Induction day a vše s ním osobně řeší business partner za daný obchodní sektor. Dle HR2 toto není běžný postup a je určen pouze expatům na vyšších až vrcholových postech. Běžní expati prochází Onboarding process a Induction day jako ostatní zaměstnanci. Schůzku si delegát s Business partnerem může sjednat kdykoliv, není výjimkou ještě před nástupem do organizace, kde na schůzce dostane informace v kostce ohledně České republiky, potažmo Praze, podepíše spolu pracovní smlouvu a ostatní pracovněprávní dokumenty a business partner mu zde odpovídá na jeho dotazy. Posléze po nástupu do organizace je předán svému teamleaderovi, který by si s ním měl nastavit pracovní cíle, je mu přiřazen mentor a Buddy. Dle HR2 to ale funguje v každém oddělení a týmu jiným způsobem, v organizaci nejsou nastavená pevná pravidla pro proces adaptace napříč organizací, nebo si jich aspoň není vědoma.

Pro klasické zaměstnance cizince proces adaptace začíná jejich prvním pracovním dnem. Zhruba týden před nástupem je jedincům zaslán email s pozvánkou, kdy a kam se mají dostavit na podpis smlouvy. V den nástupu nejdříve s HR1 probíhá Onboarding process – zde s cizincem podepíše pracovní smlouvu a další pracovně právní dokumenty, zaměstnancovi je předána vstupní kartička s dokumentem, jak si ji má aktivovat a kontaktem na HR podporu, kde mu vydají notebook a ostatní IT příslušenství. Následně nováčka HR1 odvede k teamleaderovi na jeho oddělení do jeho týmu. Pokud je v den jeho nástupu i Induction day pro anglicky hovořící, HR1 ho neodvede do týmu, ale právě na dané školení a až po něm je jedinec vyzvednut teamleaderem. Pokud v ten den Induction day není, HR1 zaměstnanci předá informaci, co to Induction day je a kdy se pro něj bude konat. Jak jsem již výše uváděla, nejčastěji bývá termín po patnáctém dni v měsíci z důvodu dalších cizojazyčných nástupů během měsíce. Pro srovnání, pro české nástupy to funguje trochu jiným způsobem – první pracovní den se podepíše smlouva a další pracovně právní dokumenty a následně jedinci plynule přechází na Induction day, druhý den pak Induction day končí IT školením, kde dostanou notebooky a spolu s IT pracovníkem aktivují vstupní karty a notebook nainstalují. Všichni noví zaměstnanci následně několik dní po nástupu dostanou do emailu pozvánku pro absolvování povinných e-learning kurzů. Jejich úspěšným splněním obdrží jedinec v aplikaci certifikát, který je nutný zaslat na HR oddělení pro založení do osobní složky

zaměstnanec. A tím adaptační proces z pohledu HR končí. Následně pro jakékoliv dotazy je pro zaměstnance k dispozici emailová adresa a telefonní kontakt na HR pracovníky, kteří mají za úkol jejich dotazy zodpovídat. Toto HR oddělení nese název AskHR.

Proces adaptace z pohledu teamleadera

Teamleader si zaměstnanec v den přijetí po podpisu smluv převezme, zajde s ním a jeho týmem na oběd a poté ho odvede zpět na Induction day (pokud se v ten den koná). Případně si domluví na druhý den Welcome breakfast, záleží na tom, kolik kolegů je v týmu ten den přítomno. Teamleader přiřadí jedinci mentora a Buddyho. Dle TL se u nich v oddělení buddy již moc nevyužívá, jelikož převážná většina zaměstnanců cizinců v jeho týmu již žije nějakou dobu v České republice, někteří tu mají i vystudovanou střední či vysokou školu. Po tom, co vyřeší praktické otázky, aktivaci vstupní karty a instalaci notebooku, si nadřazený sjedná schůzku s nováčkem, kde si nastaví pracovní plány a cíle, seznámí ho s mentorem a nastaví si spolu všichni tři způsob kontroly jeho práce, tak, aby to bylo pro nováčka, co nejsnazší. Dle slov TL celý proces adaptace trvá 3 – 6 měsíců, záleží na pracovní pozici, ale dle jeho zkušeností každému zaměstnanci stačily tři měsíce na úplné zapracování. Od HR oddělení vždy dostává email s koncem zkušebních dob u jeho nováčků a na základě těchto upozornění si s nováčkem sjednává schůzku (na schůzce je i mentor, pokud je přidělen) a vyhodnocuje se, zda se jedinec dostatečně zapracoval či je pro obě strany lepší pracovní poměr ukončit. Dále uvádí, že jedinci, kteří jsou v týmu, kde se mluví primárně anglicky, mají mnohem snazší adaptaci než ti jedinci, kde hlavní pracovní jazyk je čeština. V těchto týmech se jedinec může cítit v určitých situacích odloučen, jelikož kolegové automaticky nepřecházejí v jeho přítomnosti do angličtiny. Dále TL uvedl, že turecký tým, který měl možnost před pár lety vést, se cítil úplně izolován od svého okolí. Bylo to zapříčiněno jejich hlavním pracovním jazykem – turečtinou a místem, kde byl tým umístěn. Tento tým sídlil na patře, kde okolo byly umístěny v převážné většině česky hovořící týmy. Takže se cítili od českých kolegů z ostatních týmů odstrčeni při běžné neformální komunikaci například v open spacech či v kuchyňce. To se ale po několika stížnostech ze strany tureckých kolegů začalo řešit a posléze byl tým přesunut do

patra, kde sídlí více cizojazyčných týmů. Také TL uvádí, že turecký tým si často stěžoval na nabízené jídlo v kantýně anebo na některé dokumenty, které byly pouze v češtině. Jaké dokumenty bohužel nespecifikoval. Dále TL uvádí, že při adaptaci cizince do týmu je důležité alespoň okrajově znát povahu dané kultury, ze které jedinec přichází. Uvedl příklad, kdy se zeptal nováčka Čecha či Němce, zda té konkrétní problematice rozumí a nováček bez ostychu řekl, že ne, že by to potřeboval znovu vysvětlit. Naopak z nováčků Indů má pocit, že na vše říkají ano, i když se nakonec ukáže, že konkrétní věci nerozuměli. To však TL pochopil až s přibývajícím zkušenostmi s vedením kulturně odlišných týmů. Na konci rozhovoru zdůrazňuje, že to nemusí být pravidlem, že každý je individualita, na každého neplatí ty samé postupy, které se osvědčily u předchozích. Důležité je, aby byl brán zřetel na jejich kulturu a tak se k jedinci přistupovalo.

Proces adaptace z pohledu zaměstnance

Indka uvedla, že první den v organizaci si moc nepamatuje. Jediné co ji utkvělo v paměti je společný oběd s týmem, kdy se šlo na oběd už v 11 hodin dopoledne, přitom z Indie byla zvyklá na oběd až kolem druhé odpoledne. Zpětně se tomu již směje se slovy: *„zhruba po třech měsících se cítím plnohodnotně integrována, jelikož mi už před jedenáctou ranní kručí v žaludku“*. Jelikož je expatem, neměla ve smlouvě definovanou zkušební dobu. S jejím přímým nadřízeným byly v prvních dnech její delegace sjednány cíle, které po třech měsících při One-to-one sezeních zhodnotily. Obdobnou práci již vykonávala v Indii, tudíž ji ani nebyl přiřazen mentor, pouze Buddy, a to paradoxně z Polska. Je zvláštní, že pro praktické otázky ohledně žití v České republice ji radila polská kolegyně. Ta v ČR prý dle Indky už několik let žila a v mnoha záležitostech ji usnadnila první měsíce po příjezdu do ČR a to nejen po pracovní stránce. Ukázala ji, jak to funguje v kanceláři, například za kým má jít, když potřebuje objednat kancelářské potřeby. *„Také mi pomohla se založením českého bankovního účtu, se založením opencard (karta na městskou hromadnou dopravu, pozn. autorky), pomohla mi vyjednat českého mobilního operátora a provedla mě dokonce i po Praze“*. Od HR oddělení dostala ještě před jejím odletem do ČR výše zmiňovanou příručku pro expatrianty a po celou dobu přijímání byla v kontaktu s HR2. HR2 ji po jejím příjezdu pomohla s podáním

biometrických údajů na imigračním úřadě a s vyzvednutím zaměstnanecké karty na cizinecké policii. První pracovní den absolvovala Onboarding process s personalistkou, která dle jejích slov byla příjemná: „*bohužel nic víc si z toho dopoledne nepamatuji*“. Také se pro zajímavost zúčastnila Induction day, ale už to pro ni bylo pouze doplňující, jelikož veškeré potřebné informace získala od HR2 a od svého Buddyho. Indka také uvedla, že některé aplikace má pouze v češtině, což ji ze začátku zdržovalo a mátllo. Jako příklad uvedla zadávání docházky. „*Několik týdnů jsem se učila, kam mám kliknout, abych si docházku zadala dobře*“. Do týmu se začlenila rychle, jelikož s kolegy spolupracovala již z Indie. Co se týkalo kulturní adaptace, ta ji trvala zhruba tři měsíce. Dlouho si prý zvykala na klid a málo lidí kolem sebe, jak v práci, tak i celkově v Praze. „*Indové jsou velmi hlučný národ, pokřikují na sebe nejen v kanceláři, ale i na ulici, kde do toho ještě ti, co jedou v autě, troubí*“. Také uvádí, že si delší dobu zvykala na větší řád a disciplinovanost, jak v organizaci, tak i v běžném životě jako například na přechodu pro chodce, ale zpětně to vnímá velmi pozitivně. S jistým řádem se jí žije a pracuje mnohem lépe. Po 2,5 letech se prý již cítí jako místní, i když česky mluvit neumí. Češtinu prý zas tolik nepotřebuje: „*v práci se domluví anglicky a v osobním životě mi pomáhá s překladem můj syn*“.

Španěl si na svůj první pracovní den pamatuje. Dle jeho slov se v 8 ráno dostavil do budovy, kde si ho po nějaké chvilce vyzvedla personalistka a usadilo ho do zasedačky. Zde proběhl Onboarding process a v tento den byl jediný, který do organizace nastoupil. „*Byl to pro mě zvláštní pocit, sedět sám v zasedačce jen s personalistkou, přišel jsem si jak na pohovoru. Myslel jsem, že do tak velké firmy nastupuje spousta lidí a nebudu tam jediný*“. Po podpisu smlouvy a ostatních pracovněprávních dokumentů si ho vyzvedl jeho teamleader a už se prý cítil lépe, že vidí známou tvář z pohovorů. Posléze po uvedení do týmu a seznámení se s kolegy společně zašli všichni na oběd a to dle jeho slov pro něj byl velmi příjemný zážitek. Induction day se v den jeho nástupu nekonal, jelikož nastupoval v mimořádný nástupní termín. Následně po uvítání do týmu dostal na čtení informace pro nováčky na interním portálu organizace, jelikož pro něj nadřízený vyřizoval instalaci notebooku. To trvalo několik dní, jelikož byly nějaké problémy s jeho přihlašováním. V prvních dnech si také se svým teamleaderem stanovili pracovní cíle, kterých má být dosaženo, a vždy po měsíci měli schůzku, kde si cíle průběžně vyhodnocovali.

Schůzek se zúčastnil vždy spolu s mentorem, který mu byl přiřazen zhruba do týdne po jeho nástupu. Buddy mu nebyl přiřazen, jelikož v České republice vystudoval vysokou školu a Českou republiku dobře zná. „*Umím i trochu česky, ale jistější jsem si samozřejmě ve španělštině nebo v angličtině*“. Induction day se zúčastnil asi po 10 dnech od jeho nástupu, někdy na konci měsíce. Dle jeho slov se na Induction day dozvěděl něco o historii firmy interaktivnější formou, kdy s ostatními nováčky vyplňovali křížovku. Ten, kdo ji vyplnil jako první, vyhrál hrnek s logem společnosti: „*bohužel jsem nevyhrál*“. Dále se na Induction day dozvěděl o celkové struktuře organizace, o které netušil, že je tak složitá a celkově to pro něj bylo velmi užitečné, i když některé informace se pro něj opakovaly, jelikož je už slyšel od svého vedoucího týmu. Do týmu se začlenil prý poměrně rychle: „*všichni mí kolegové jsou zhruba v mém věku, rozumíme si a řekl bych, že jsou z nás dobří přátelé*“. Takže pracovní adaptace dle jeho slov netrvala ani zkušební dobu, jelikož ho práce hodně bavila a baví a zároveň má skvělé kolegy a mentora, kteří mu se vším rádi pomohli. Kulturní adaptaci neprocházel skoro žádnou, jelikož v ČR žije již pátým rokem a odstěhoval se sem kvůli škole. Nejdříve jen na Erasmus, ale Česká republika se mu natolik zalíbila, že sem přestoupil na vysokou školu a už zde zůstal a zůstat nadále plánuje. Organizace XX je Španěla prvním zaměstnáním a v jeho procesu adaptace nedošlo k interferenci, tedy ke střetnutí jeho dosavadních pracovních zkušeností z jiné možné organizace. Kulturní rozdíly samozřejmě v týmu pociťuje, jelikož pracuje nejen s Čechy a Slováky, ale i s Bělorusy a v jeho týmu dříve pracovali Němci nebo Rusové. „*Jsem velmi komunikativní a společenský člověk a naopak moji čeští nebo slovenští kolegové jsou spíše tišší povahy*“. Jinak se s žádným kulturním šokem, nebo kulturním konfliktem nasetkal a doufá, že ani nasetká. Jediné, co mu trochu vadí na české povaze je neschopnost nebo neochota druhého pochválit: „*Češi více kritizují, než chválí*“. Dále se chce do budoucna zdokonalit v češtině, jelikož momentálně v jeho týmu převažují právě Češi a Slováci a on občas nestíhá běžnou nepracovní konverzaci, kterou jeho kolegové automaticky nepřekládají pro něj do angličtiny. Zatím ale z důvodu pracovních povinností výuku českého jazyka nabízenou organizací XX nestíhá a přemýšlí, že si zaplatí hodiny češtiny soukromě.

Interkulturní trénink

V organizaci XX v rámci benefitů existuje možnost přihlášení se na interkulturní trénink, který zajišťuje externě najímaná firma. Dle TL s ohledem na náročnost tréninku, který trvá několik dní, není možné toto zařadit interně z vlastních personálních zdrojů: „*bylo by to pro organizaci XX finančně náročné*“. Dle HR2 jsou interkulturní tréninky nabízeny pouze expatriantům a to jen těm, kteří jsou na vysokých postech – ředitelé organizačních úseků a manažeři jednotlivých divizí. Běžní expatrianti a klasičtí cizinci zaměstnanci interkulturní trénink ve svém balíčku benefitů zahrnutý nemají.

6.2.3 Problémy a nedostatky v procesu adaptace

Indka uvedla, že nejhorší část po příjezdu do ČR byl kontakt s úřady, hlavně z toho důvodu, že na cizineckém úřadě většina pracovníků neumí (či nechce) mluvit anglicky a bez pomoci by se tam neobešla. Navíc celý proces hodnotí jako velice zdoluhavý a byrokratický. To potvrzuje i HR2, že nechápe, proč na cizinecké policii či na jiných obdobných úřadech neumí úředníci alespoň základy angličtiny, když jejich nejčastějšími zákazníky jsou právě cizinci. Sice tento postřeh zcela nesouvisí s adaptací cizince v organizaci, ale dle mého názoru je to jeho nezbytnou součástí, kdy tyto návštěvy úřadů cizince silně ovlivňují a následně to může mít vliv na utváření dojmu o České republice a celkově na jeho pracovním rozpoložení. Tento fakt potvrdil i TL, který uvedl, že cizinci mají nejčastěji jazykové problémy vně organizace – v obchodě, na ulici či na úřadě.

Z rozhovorů jsem identifikovala problém načasování Induction day pro nově příchozí cizince. Někteří jedinci, kteří nastupují v nevhodný termín ve smyslu, že se Induction day nepořádá ihned po podpisu smlouvy, jsou o něj prakticky ochuzeni. Ochuzeni v tom smyslu, že většinu informací jim pak musí říct sám teamleader či kolegové během pracovní doby a ti mohou na něco zapomenout. I když školení pak o několik dní, možná týdnů, mají, informace jsou pro ně už nepodstatné či dokonce zbytečné, nebo se opakují. A pokud tomu tak je, je to pro jedince zmatečné a pociťuje to jako ztrátu času, případně jako špatnou organizaci ze strany firmy.

Dalším nedostatkem může být organizační jazyk a jeho úroveň. Interní hlavní jazyk organizace XX není v žádné směrnici přesně specifikován. Ale veškeré důležité dokumenty, nabídky práce či organizační intranet je v angličtině a češtině. Takže neformálním způsobem je interní jazyk nastaven na angličtinu a češtinu. HR1, HR2 i TL ve zkratce uvedli, že co tým, to jiný hlavní interní jazyk – turečtina, němčina, čeština, angličtina, ruština. Ale napříč organizací se víceméně prý každý domluví anglicky. HR1 uvedla, že aby mohl být jedinec do organizace přijat, prochází výběrovým řízením, které z části nebo úplně celé probíhá v angličtině a tím se eliminuje nábor jedince do organizace, který anglicky neumí nebo umí velmi málo. Nastavení určité úrovně angličtiny však není zakotvena v náborovém požadavku.

Další nedostatek vidím v komunikaci mezi týmy v rámci jednotlivých divizí. Podle TL komunikace uvnitř týmu funguje, vně týmu dle dosavadních informací mohu říct, že pokulhá. Týmy si vzájemně nerozumí, tím pádem spolu nekomunikují. Tento jev vychází ze skutečnosti, že co tým, to jiný interní jazyk a navenek nechtějí (nebo neumí) komunikovat s kolegy z ostatních týmů. Tento nedostatek dle mého názoru úzce navazuje na problém nedefinování organizačního jazyka.

Celkově ani jeden z dotazovaných mi neřekl, že by někdo nebo přímo on pociťoval problémy během adaptace nováčka ve vztahu k multikulturnímu prostředí. TL uvedl, že kulturní problémy během adaptace neřešil žádné, spíš se vždy týkaly pracovního charakteru bez ohledu na původ jedince. HR1 uvedla, že se vyloženě s problémem také nesetkala. Jediné, co ji během prvního dne při podpisu smluv zaráží je fakt, že většina zaměstnanců původem z Turecka, kteří do organizace XX přichází, nechodí na první den do práce skoro vůbec připraveni. Buď chodí pozdě, nebo si sebou nevezmou pas či jiný doklad totožnosti a jiné potřebné dokumenty pro jeho přijetí do organizace. Zdůrazňuje, že to však není pravidlem a HR1 se snaží nemít vůči této kultuře žádné předsudky.

6.2.4 Adaptační přístupy

Jak jsou v odborné literatuře jednoduše a jednoznačně definovány kulturní, potažmo adaptační přístupy: kompromis, dominance, kombinace a integrace či inovace (Nový a Schroll-Machl a kol., 2003, s 42-46) jedné kultury ve vztahu k druhé, v praxi tomu tak být jednoznačně nemusí a ani není. Z výše uvedeného rozboru rozhovorů je zřejmé, že půjde o kombinaci několika přístupů, které se v organizaci XX prolínají. Konkrétně, dle mého názoru se jedná o kombinaci dvou přístupů, a to: součinnost – kompromis a součinnost – kombinace a integrace. U přístupu vztahujícího se ke kompromisu jde v první řadě o to, že v prostředí organizace se jednotlivé kultury nepotlačují, naopak se vzájemně respektují. Snaží se jednotlivé kulturní odlišnosti plně využít k týmové spolupráci. To potvrzují z rozhovorů jak zaměstnanci, tak i TL. Snaží se brát z rozličných kultur pozitiva a s nimi dále pracovat a díky této rozmanitosti se negativa jednotlivých kultur minimalizují. Také se zde objevuje přístup kombinace a integrace. Jednotliví členové multikulturních týmů se dobře znají a díky pořádání pracovních i mimopracovních akcí se znají i osobně, což vede k širokému poznání ostatních kultur, které jedinci dokážou vnímat, identifikovat je, vysvětlit a brát je na zřetel při každodenní pracovní komunikaci. V tomto přístupu se v organizaci XX projevuje i její riziko, které dle autorů Nový a Schroll-Machl a kol. (2003, s. 42-46) je izolace spolupracovníků, kdy je kontakt jednotlivých kultur omezen. Tento fakt potvrzuje TL, který uvedl, že se výjimečně stává, že některé cizojazyčné týmy v organizaci XX, jako naposledy tým turecký, se cítí být v určitých situacích v izolaci od ostatních jinak hovořících kolegů. Důležitou roli zde hraje dobře propracovaný proces adaptace, který dle mého názoru v organizaci XX funguje na vysoké úrovni, i když s určitými výhradami viz podkapitola 6.2.3 Problémy a nedostatky v procesu adaptace. Ani jeden ze zaměstnanců neuvedl, že by se během jeho začleňování do pracovního týmu a organizace cítil nějakým způsobem nekonformně. Dle rozhovoru s TL je také zřejmé, že se nesnaží v jeho týmu dosáhnout homogenity, ale právě naopak se snaží odlišnosti jednotlivých kultur v jeho týmu využívat na maximum. Což dle jeho slov potvrzují i výsledky za jeho tým, které již dlouhodobě převyšují výsledky týmu sedícího v tureckém SSC, který má na starosti stejné interní zákazníky.

6.3 Interpretace získaných informací a zodpovězení výzkumných otázek

V předchozích podkapitolách byl na základě poznatků z rozhovorů popsán adaptační proces v multikulturním prostředí tak, jak probíhá v organizaci XX z pohledu zaměstnanců, HR oddělení a teamleadera. V této kapitole uvádím shrnutí zjištěných poznatků a jejich generalizaci ve vztahu k hlavním a dílčím výzkumným otázkám.

1. Jaké má vybraná společnost povědomí o svém multikulturním pracovním prostředí?

Vybraná organizace XX své multikulturní prostředí vnímá na všech svých úrovních. Vnímají ho sami zaměstnanci ve svých globálních týmech, vnímají ho pracovníci personálního oddělení, tak i samotní teamleadéři a manažeři divizí, což vyplývá z rozhovoru s TL: *„každý zaměstnanec je ovlivněn v profesní dráze svojí kulturou a díky tomu má každý různý pohled na věc. Neexistuje zde jeden zajetý systém a to stoprocentně pojmám za výhodu.“* Organizace XX přistupuje ke svému multikulturnímu prostředí velmi kladně a snaží se nediskriminovat jednotlivé kultury v ní obsažené. To potvrzuje zjištění, že nejsou kladeny nároky na dresscode, v kantýně naleznete téměř veškeré světové kuchyně a jejich vegetariánské a veganské modifikace a firemní akce nejsou nijak omezující pro určité specifické kulturní zvyky a tradice. Dle rozhovorů každý zaměstnanec povědomí o multikulturním prostředí má, vnímá ho a pracuje s ním na každodenní bázi.

a. Považuje daná společnost své prostředí za multikulturní?

Z rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci organizace XX své pracovní prostředí vnímají jednoznačně jako multikulturní. Organizace XX se tak na svých webových stránkách prezentuje a nejen na stránkách, ale i na portálech, kde uvádí nabídky volných pozic. Ať je to výčet náplní práce jednotlivých pozic ve vztahu ke světovým interním klientům, tak je to i organizační charakter – Shared service centre.

b. Pokud ano, jakým způsobem ho vnímá?

Zaměstnanci v organizaci XX vnímají své pracovní prostředí charakteristické jejím multikulturalismem jako vzájemně výhodné. Kolegové z globálních týmů se dokáží vzájemně obohacovat a to nejen po pracovní stránce, ale i po stránce osobní ve smyslu výměny kulturních specifik a zvyků. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že takto nastavené pracovní prostředí je těší a naplňuje. To mohu potvrdit i já ze své vlastní zkušenosti, práce v organizaci XX mě nesmírně obohatila, jak po stránce pracovní, tak i po stránce lidské v dennodenním kontaktu s cizími kulturami.

2. Jakým způsobem probíhá adaptace nových zaměstnanců v dané společnosti?

Adaptační proces v organizaci XX probíhá v různých variantách dle charakteru nově nastoupivších zaměstnanců. U expatriantů adaptační proces začíná mnohem dříve než u klasických zaměstnanců z důvodu řešení legálního zaměstnávání, které trvá vyřídit až čtyři měsíce. U klasických zaměstnanců adaptační proces začíná dnem nástupu do práce. Přes Onboarding process a Induction day, které formálně zajišťuje HR oddělení, až po přiřazení mentora a Buddyho a scházení se na pravidelných One-to-one rozhovorech s teamleaderem. Proces adaptace v organizaci XX trvá 3-6 měsíců, ale dle slov TL délka adaptace závisí na charakteru pracovní pozice a také na osobnosti jedince. Avšak dle jeho zkušeností stačí nováčkům v jeho týmu na zapracování zkušební doba.

a. Má daná organizace formální či neformální adaptační proces?

Organizace XX na začátku zajišťuje formální adaptační proces, který následně vyústí do neformální podoby. Jelikož každý tým se vymyká svojí specifičností, různými kulturními odlišnostmi a k tomu teamleader musí přistupovat. Proto zde neexistuje jeden konkrétně definovaný systém adaptačního procesu. Formální stránku adaptace má na starosti HR oddělení, teamleader a mentor – jedná se o komunikaci s expatrianty, Onboarding process, Induction day a schůzky s teamleaderem a mentorem. Následně adaptace z její formální stránky plynule

přechází do té neformální. Neformální stránka začíná po předání nováčka do jeho týmu, kde se adaptační proces začíná lišit dle charakteru a složením týmu, dle uvážení teamleadera a dle zkušeností nováčka. Neformální adaptační proces zajišťují hlavně kolegové a přiřazený Buddy.

Důležité je zde zjistit, jaký vliv má na jednotlivé adaptační fáze mezinárodní prostředí a jednotlivé adaptační procesy v organizaci XX. Dle teorie existují čtyři fáze adaptace: 1. přípravná fáze, 2. fáze globální orientace, 3. fáze uvědomělé orientace, 4. vpravení se do nového systému. Dle získaných informací mohou s určitostí říct, že během přípravné fáze je nováček v jeho prvních dnech včas informován o dění, které se ho bezprostředně týká. Má tedy prostor se na toto dění nějakým způsobem připravit a má čas se s novými informacemi vyrovnávat a reagovat na ně. Do fáze globální orientace nijak nezasahuje HR oddělení, ani teamleader. Kdo v této fázi asi nejvíce jedinci pomáhá je Buddy. Bohužel Buddy není přidělen každému zaměstnanci cizinci. V převážné většině ho dostávají jen expatrianti. Následně jedinec přechází do fáze uvědomělé orientace. Dle získaných dat tato fáze přichází u klasických zaměstnanců před koncem jeho zkušební doby, u expatriantů se tato doba prodlužuje, jelikož ve fázi globální orientace potřebuje delegát více času se s novým prostředím vyrovnat. Výsledkem každého adaptačního procesu je vpravení se do nového systému. Ve většině případů se jedinec do nového procesu začlení, ať už mu to trvá tři nebo šest měsíců. Organizace XX dává velký prostor a možnosti pro kvalitní začlenění se v podobě rozmanitých adaptačních programů.

b. Dle teorie, jaký využívá adaptační přístup?

Dle teorie se v organizaci XX prolínají dva adaptační přístupy. Dle mého názoru se jedná o kombinaci: součinnost – kompromis a součinnost – kombinace a integrace. To co je charakteristické pro přístup součinnost – kompromis, vystihuje i prostředí organizace XX. Jednotlivé kultury se zde nepotlačují, naopak se vzájemně respektují. Snaží se jednotlivé kulturní odlišnosti plně využít k týmové spolupráci. V týmech se nesnaží dosáhnout homogenity, ale právě naopak se teamleadéři snaží odlišnosti jednotlivých kultur v jejich týmech využívat na maximum. To co vystihuje druhý přístup kombinace a integrace, vystihuje také organizaci XX. Jednotliví členové multikulturních týmů se dobře znají a díky pořádání pracovních i mimopracovních akcí se znají i osobně, což vede k širokému poznání ostatních

kultur, které jedinci dokážou vnímat, identifikovat je, vysvětlit a brát je na zřetel při každodenní pracovní komunikaci. Na druhou stranu se zde projevuje i slabá stránka přístupu kombinace a integrace, kterou je izolace spolupracovníků, kdy bývá kontakt jednotlivých kultur potlačen. V organizaci XX se toto riziko objevuje výjimečně, naposledy u tureckého týmu, který si stěžoval na izolaci od ostatních kolegů z jiných týmů. Stížnost spočívala v tom, že zaměstnanci ze stejného patra se s kolegy z tureckého týmu nebaví v jejich přítomnosti anglicky. Po stížnostech byl turecký tým přestěhován na patro mezi více cizojazyčných týmů a izolace byla minimalizována.

c. Zda a jakým způsobem reflektují adaptační procesy samotní zaměstnanci?

Adaptační proces pro samotné zaměstnance probíhá nenuceně a plynule. Ani jeden z dotazovaných zaměstnanců nepocíťoval během jejich adaptace diskomfort a ani nezažil žádnou stresovou situaci, která by bezprostředně souvisela s interkulturními rozdíly v jeho práci. Pouze Indka uvedla, že na imigračních úřadech pocíťovala stresové situace, kdy úředníci neuměli anglicky a nemohla tak samostatně vyřešit své legální zaměstnávání a byla odkázána pouze na pomoc HR2. Toto však není chyba na straně zaměstnavatele a na jeho adaptačním procesu, ale zaměstnance to do jisté míry ovlivňuje a tyto stresové situace se pak mohou přenášet na jeho pracovní rozpoložení.

d. Zda a jakým způsobem se vedoucí týmu podílejí na adaptaci zaměstnanců?

Teamleaderi se podílejí na adaptačním procesu od samého začátku a následně jedincovu adaptaci vyhodnocují a uzavírají. Teamleader si v den nástupu jedince převezme od HR oddělení, vezme ho na týmový oběd, případně druhý den na Welcome breakfast. Seznámí ho s jeho kolegy a pracovním místem. Následně v prvních dnech si s nováčkem sjedná schůzku, ve které si stanoví pracovní cíle a určí mu mentora a Buddyho (pokud je Buddy potřeba). Tyto cíle průběžně spolu vyhodnocují a před koncem zkušební doby vyhodnotí dosavadní nováčkovu pracovní situaci. Teamleader má poslední slovo, zda s jedincem v pracovním poměru dále pokračovat či je lepší zrušit pracovní poměr ve zkušební době.

3. Lze v adaptačních procesech nalézt problémy či nedostatky?

V adaptačním procesu organizace XX jsem zásadní problémy, které by negativně ovlivnily samotný proces adaptace, nenalezla. Pouze několik nedostatků, které však s vynaložením určitého úsilí ze strany personálního oddělení a samotných teamleaderů lze odstranit či případně napravit. Prvním nedostatkem je načasování Induction day. Nově příchozí zaměstnanec nemůže ovlivnit, kdy mu bude načasován Induction day. Výhodu mají ti zaměstnanci, kteří nastoupí v den, kdy Onboarding process přímo navazuje na Induction day. Ti, co nastoupí v jiný termín a Induction day je naplánován až za několik dní či týdnů, pocítují určitou nespravedlnost, je to pro ně zmatečné. Informace se posléze na Induction day pro ně opakují z důvodu toho, že už vše důležité slyšeli od svého teamleadera (případně mentora, buddyho či od kolegů). A to pak mohou pocítovat jako ztrátu času a neorganizovanost ze strany firmy. Zároveň to má dopad i na samotného teamleadera, který musí zařizovat instalaci notebooku sám, jelikož IT školení (které je zahrnuté v Induction day) s nováčkem neproběhlo. Teamleader místo toho, aby se tak věnoval novému zaměstnanci, obíhá IT a HR oddělení pro přiřazení notebooku a jiného potřebného příslušenství a jeho instalaci a správné nastavení všech potřebných aplikací. Další nedostatek jsem identifikovala v podobě organizačního jazyka a jeho úrovně. Interní hlavní jazyk organizace XX není v žádné směrnici přesně specifikován. Pouze na základě nabídek práce a způsobu vedení pohovorů se pouze předpokládá určitá komunikativní úroveň angličtiny a z povahy práce případně jiný další jazyk. Takže do organizace vstupují zaměstnanci, kteří mají různé úrovně angličtiny (případně dalšího jazyka) a HR oddělení tyto rozdíly v úrovni jazyka neřeší v podobě například jazykových kurzů. Jazykové kurzy jsou pouze nabízeny zaměstnancům na základě doporučení nadřízeného při příležitosti povýšení.

- a. Pokud ano, jaká konkrétní opatření či návrhy mohou napomoci k odstranění těchto nedostatků?

V první řadě bych organizaci XX navrhla opatření v podobě definování přesné úrovně organizačního jazyka. Zakotvila bych ho do organizačních směrnic a do náborových požadavků. Tuto úroveň jazyka bych při výběrových řízeních ověřila.

Potažmo bych do vzdělávacích aktivit zahrnula více cizojazyčných kurzů. Aby tyto kurzy nebyly zneužívány, ponechala bych účast na kurzu pouze na doporučení od přímého nadřízeného, který by za účastníka kurzu zodpovídal. Tuto možnost absolvování jazykových kurzů bych tak rozšířila i pro ty zaměstnance, kteří primárně neusilují o povýšení.

Dále bych sjednotila veškeré interní dokumenty, intranetové stránky a interní aplikace, na které mají přístup všichni zaměstnanci. Ve smyslu přeložení je do jednotného jazyka, případně do dvou - češtiny a angličtiny. Z důvodu toho, že několik zaměstnanců již dříve projevilo nespokojenost s interními dokumenty a aplikacemi (jako je například docházka), které jsou pouze v češtině.

Dále bych sjednotila první pracovní den cizince. Onboarding process a následně bezprostředně po něm Induction day. Aby se nestávalo, že někteří zaměstnanci Induction day navštíví až po několika týdnech od jejich nástupu. Proces prvního dne zaměstnance sjednotit nejlépe do podoby – Onboarding process, Induction day, oběd s nadřízeným (a potažmo s kolegy), případně druhý den Welcome breakfast, následně druhá část Induction day s IT školením.

A posledním opatřením v procesu adaptace v organizaci XX vidím nabídku interkulturního tréninku pro všechny nováčky, ať už se jedná o cizince, expatrianta nebo Čecha. Tuto možnost interkulturního tréninku by měli zaměstnanci využít v době jejich adaptace, aby se dokázali lépe připravit na multikulturní prostředí v organizaci a umět v tomto prostředí efektivně využívat kulturní rozdíly ku prospěchu týmu potažmo celé organizace. Otázkou je, zda toto školení udělat jako povinnou složku adaptačního procesu, anebo rozhodnutí ponechat čistě na samotném zaměstnanci potažmo na jeho nadřízeném.

6.4 Doporučení pro vybranou organizaci

Z výše uvedeného shrnutí adaptačního procesu v organizaci XX plynou jistá doporučení, u kterých by bylo vhodné se pozastavit a zamyslet, dále je rozebrat a případně integrovat do stávajícího procesu, aby byla adaptace nováčka snadnější, efektivnější a přinášela jak organizaci, tak jedinci, přínosy.

- 1) Nastavení interního organizačního jazyka, jehož úroveň by byla jasně definována a popsána ve směrnících organizace a dle tohoto faktu by se řídili náboroví pracovníci během zadávání volných pracovních pozic a během pracovních pohovorů s uchazeči.
- 2) Průběžně aktualizovat a revidovat veškeré HR aplikace, intranet a případné další HR dokumenty, tak aby je měl jedinec snadno po ruce. A samozřejmě je mít k dispozici v organizačním jazyce. Dále sjednotit názvy adaptačních programů do interního organizačního jazyka.
- 3) Možnost cizojazyčných kurzů pro všechny zaměstnance na základě doporučení od přímého nadřízeného. Nejen angličtiny či češtiny, ale mít k dispozici širší nabídku kurzů ve více časových variantách.
- 4) Jednotný systém zaměstnancova prvního pracovního dne z pohledu HR. Induction day spolu s IT školením bezprostředně po Onboarding process.
- 5) Možnost interkulturního tréninku pro všechny zaměstnance. Tuto možnost zahrnout do vzdělávacích programů.
- 6) Více HR pracovníků, kteří se zabývají pochůzkami s expatrianty na imigrační a jiné úřady a co nejvíce se snažit tento proces zjednodušit a zefektivnit. Podat jedinci dostatečnou informaci o tom, že tu pro něj tyto HR pracovníci jsou kdykoliv k dispozici tak, aby neměl pocit, že někoho obtěžuje.
- 7) Nemít Buddyho pouze pro vybrané nováčky, ale dát najevo každému zaměstnanci cizinci, že má tu možnost si požádat o přidělení Buddyho. Pokud o něj zájem neprojeví, jednoduše ho nevyužije. Dále vybírat Buddyho podle jasných kritérií - měl by to být někdo z české republiky, někdo, kdo bude mít na nového zaměstnance čas a nejlépe bude z jeho týmu. Zároveň by to měl být jedinec, který v organizaci již nějakou dobu pracuje a zná její fungování. Pokud takového jedince v týmu nováčka nenajdeme, může dotyčný využít Buddyho i z jiného týmu v rámci divize. To by přispělo k větší spolupráci napříč týmy.

- 8) Nepřidělovat možnosti práce z domova kolegům z týmu v den nástupu nováčka, aby měl jedinec šanci se s ostatními členy týmu poznat. Případně nepřidělovat práci z domova na druhý pracovní den, aby mohla proběhnout Welcome breakfast.
- 9) Větší propagaci HR oddělení, aby jedinec nabyl dojmu, že tito pracovníci, hlavně z oddělení AskHR, jsou tu pro něj a může se na ně kdykoliv obrátit.
- 10) V neposlední řadě se začít více zabírat problémem komunikace a spolupráce napříč týmy v jednotlivých divizích.

Závěr

Spolupráce lidí z různých kultur s různými životními zkušenostmi, odlišným zázemím, znalostmi či zájmy pro organizaci představuje velkou výhodu, neboť právě takto různorodý pracovní kolektiv je v dosahování cílů nejúspěšnější (Velíšková, 2007, s. 23). Kulturní a vlastně jakákoliv pracovní rozmanitost je dnešní skutečností pro většinu organizací. Je to životně důležitý zdroj. A pokud s touto kulturní rozmanitostí dokáže organizace pracovat, dokáže ji identifikovat a efektivně řídit a je oceněna mezi zaměstnanci a vedením firmy, pak může být přeměněna na organizační schopnost uspět a díky ní pak získat konkurenční výhodu na trhu (Tuan & Rowley & Thao, 2018, s. 1). Adaptace je složitý proces začleňování nováčka do kulturních a pracovních podmínek v dané zemi, kde se organizace nachází. Takového jedince ovlivňuje mnoho faktorů, ať už se jedná o individuální, organizační či faktory okolního prostředí. Aby byl jedinci proces adaptace ulehčen, existují pro zaměstnance interkulturní tréninky a rozmanité adaptační programy. S adaptací cizince úzce souvisí i kulturní přístupy, které determinují míru akceptování a respektování standardů jedné kultury ve vztahu ke kultuře jiné. Z analýzy získaných dat z rozhovorů v empirické části jsem zjistila, že v prostředí konkrétní organizace se vyskytuje kombinace dvou adaptačních přístupů, ve kterých se jednotlivé kultury nepotlačují, naopak se vzájemně respektují. Snaží se jednotlivé kulturní odlišnosti plně využít k týmové spolupráci. V jednotlivých týmech se nesnaží dosáhnout homogenity, ale právě naopak se organizace snaží odlišnosti jednotlivých kultur využívat na maximum v její prospěch. Jednotliví členové multikulturních týmů se dobře znají a díky pořádání pracovních i mimopracovních akcí se znají i osobně, což vede k širokému poznání ostatních kultur, které jedinci usnadňují každodenní pracovní komunikaci s minimem interkulturních konfliktů.

Diplomová práce byla rozdělena do třech hlavních částí: teoretické, metodologické a empirické. V teoretické části byly představeny nejdůležitější části personální práce ve vztahu k povaze diplomové práce a obecně bylo popsáno řízení lidských zdrojů. Závěrem první kapitoly byla uvedena organizační kultura, která silně ovlivňuje proces adaptace. V druhé kapitole jsem se již zabývala samotným

procesem adaptace, jaké jsou jeho fáze, cíle, případné problémy a kdo se na procesu adaptace podílí. Třetí kapitola se zabírala mezinárodním řízením lidských zdrojů, kde se dotýkám také problematiky diversity managementu, který úzce souvisí s multikulturalismem a globalizací jako takovou. Ve čtvrté kapitole jsem uvedla adaptační proces vztažený na mezinárodní prostředí. Zabírala jsem se zde interkulturní komunikací a interkulturními tréninky a v neposlední řadě jsem uvedla výše zmiňované kulturní přístupy, které jsem však modifikovala pro potřeby diplomové práce ve vztahu k adaptačnímu procesu.

Cílem diplomové práce byla analýza adaptačních procesů v mezinárodním prostředí. Naplněním cíle byl popis a analýza adaptačních procesů v současném personálním řízení a její vliv na jednotlivé fáze adaptace nových zaměstnanců. Dílčím cílem bylo zjištění možných nedostatků a v neposlední řadě stanovení cílů pro jejich případné zefektivnění či nápravu. K získání dostatečných poznatků pro zodpovězení cíle práce byly formulovány tři výzkumné otázky. V první výzkumné otázce jsem zjišťovala, jaké má vybraná společnost povědomí o svém multikulturním pracovním prostředí. Organizace XX své prostředí považuje za multikulturní a je si ho plně vědoma. Tento fakt je zřejmý z pohledu charakteru organizace (SSC) a z její prezentace k veřejnosti (internetové stránky, nabídka volných pracovních pozic). Zaměstnanci pojmají své multikulturní organizační prostředí jednoznačně za výhodné a v tomto prostředí se cítí přirozeně. Druhá výzkumná otázka si dávala za cíl zjistit, jakým způsobem probíhá adaptace nových zaměstnanců v dané společnosti. Ta v organizaci XX probíhá několika způsoby, obecně lze však říci, že ze začátku adaptační proces probíhá formálně ze strany HR - Onboarding process a Induction day, následně přechází do neformální podoby - Welcome breakfast, týmové obědy, potřeba Buddyho a přítomnost kolegů nováčka. Poslední otázkou jsem zjišťovala, zda v adaptačních procesech lze nalézt problémy či nedostatky. Zásadní problémy jsem v adaptačním procesu nenalezla, spíš několik nedostatků, u kterých uvádím i možnosti pro jejich zajištění nápravy. Prvním nedostatkem je nejednotný systém v nástupním dni cizince do organizace. Druhým je úroveň a formální zakotvení interního organizačního jazyka do firemních směrnic. Dalším nedostatkem je nejednotnost právě zmiňovaného jazyka v interních aplikacích a dokumentech. S tím souvisí stanovení interního jazyka a následná revize aplikací a dokumentů, které se ve firmě nacházejí. Na závěr práce uvádím několik doporučení

pro organizaci XX, aby jejich proces adaptace byl více plynulý a efektivnější než je tomu doposud. Z diplomové práce vyplynul i další možný předmět k podrobnějšímu zkoumání. Prostor pro další analýzu se nachází v oblasti interkulturní komunikace jednotlivých týmů uvnitř organizace. Otázkou by bylo, jak tuto komunikaci zefektivnit, případně napravit, aby se jednotlivé týmy necítily izolovaně a dokázaly spolu kooperovat bez jazykových bariér.

Dle zodpovězení výzkumných otázek a jejich dílčích částí pomocí metod výzkumu, kterých bylo využito (konkrétně se jednalo o studium vnitropodnikových dokumentů a kvalitativní rozhovor) je zřejmé, že cíle práce bylo dosaženo.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARŠA, P. (2003). *Politická teorie multikulturalismu*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury. ISBN 80-7325-020-9.
3. BARŠOVÁ, A., BARŠA, P. (2005). *Přistěhovalectví a liberální stát. Imigrační a integrační politiky v USA, západní Evropě a Česku*. Masarykova univerzita v Brně, Mezinárodní politologický ústav. ISBN 80-210-3875-6.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BEDNÁŘ, V. a kol. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4211-3.
6. BURIÁNEK, J. (2017). *Sociologická encyklopedie*. Sociologický ústav AVČR. Citováno dne 25. července 2018. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Hlavn%C3%AD_strana
7. CALIGIURI, P. M., COLAKOGLU, S. (2007). A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*. Blackwell Publishing Ltd.: Oxford. Vol 17, no 4, pages 393–410.
8. CFO World. (2018). *Do ČR směřuje kvalifikovaná práce z celého světa*. Citováno dne 10. srpna 2018. Dostupné z: <https://cfoworld.cz/trendy/do-cr-smeruje-kvalifikovana-prace-z-celeho-sveta-4515>
9. ČSÚ. (2016). *Zaměstnanost cizinců v ČR*. Citováno dne 26. července 2018. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32846249/2900261603.pdf/8f8e8f48-9bd4-411c-b6d9-cf43efdb69bb?version=1.0>
10. ČSÚ. (2018a). *Cizinci v České republice*. Citována dne 25. července 2018. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/cizinci-pocet-cizincu>
11. ČSÚ. (2018b). *Cizinci k nám přicházejí hlavně za prací*. Citována dne 25. července 2018. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cizinci-k-nam-prichazeji-hlavne-za-praci>

12. ČAKRT, M. (2000). *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-81-6.
13. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. (2005). *Management a organizační chování*. Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1300-4.
14. DONNELLY, J. H., Jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-7169-422-3.
15. DUDEK, M. (2017). *Adaptační proces zaměstnance*. Citováno dne 26. srpna 2018. Dostupné z: http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/
16. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
17. EISENBERG, J., MATTARELLI, E. (2017). Building Bridges in Global Virtual Teams: The Role of Multicultural Brokers in Overcoming the Negative Effects of Identity Threats on Knowledge Sharing Across Subgroups. *Journal of international management*. Elsevier. Vol 23, no 4, pages 399-411.
18. EVANS, P., DOZ, Y., LAURENT, A. (1990). *Human resource management in international firms*. New York: St. Martin's Press. ISBN 0312041322.
19. HENDL, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o. ISBN 978-80-262-0982-9.
20. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. (2007). *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-70-X.
21. CHENG, X et al. (2016). Investigating individual trust in semi-virtual collaboration of multicultural and unicultural teams. *Computers in Human Behavior*. Elsevier. Vol 62, pages 267-276.
22. JAKUBOVSKÁ, K. (2017). *Od multikultúrnosti a internacionalizácie k revitalizácii tradícií*. Nakladatelství Albert. ISBN 978-80-7326-275-4.
23. KOCIÁNOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.
24. KOCIÁNOVÁ, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3269-5
25. KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

26. KRCHOVÁ, E. (2015). *Open space kanceláře: prokletí moderních pracovišť?* Citováno dne 10. září 2018. Dostupné z: <http://www.opsychologii.cz/clanek/203-open-space-kancelare-prokleti-modernich-pracovist/>
27. MATEICIUS, A. (2008). *Personální management (pro krizové manažery)*. Citováno dne 3. srpna 2018. Dostupné z: <https://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>
28. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. (2000). *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o. ISBN 80-86022-65-X.
29. MVČR. (2018). *Informace pro cizince. Zelené karty*. Citováno dne 26. srpna 2018. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/zelene-karty.aspx>
30. NELSON, B. (2017). *Co firmy neumí, lidé zvládnou. 50 způsobů jak motivovat svůj tým*. Z anglického originálu *Companies Don't Succeed, People Do*. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-508-8.
31. NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. (2003). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Management Press. ISBN 80-7261-089-9.
32. NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. (2005). *Spolupráce přes hranice kultur*. Management Press. ISBN 80-7261-121-6.
33. OECD. (2017). *International Migration Outlook 2017*. OECD Publishing, Paris. Citována dne 28. srpna 2018. Dostupné z: https://www.keepeek.com//Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2017_migr_outlook-2017-en#page1
34. OECD. (2010). *International Migration Outlook: SOPEMI 2010*. OECD Publishing, Paris. Citována dne 28. srpna 2018. Dostupné z: https://www.keepeek.com//Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2010_migr_outlook-2010-en#page
35. PFEIFER, I., UMLAUFOVÁ, M. (1993). *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Grada. ISBN 80-7169-018-X.
36. POŘÍZKOVÁ, H. (2008). *Analýza zahraniční zaměstnanosti v České republice; postavení cizinců na trhu práce a podmínky jejich ekonomické integrace*. VÚPSV, v.v.i. Praha. ISBN 978-80-87007-83-9.

37. POTUŽÁKOVÁ, Z. (2009). Working papers Fakulty mezinárodních vztahů: *Pracovní imigrace ve střeoevropském prostoru*. Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 978-80-245-1619-6.
38. RÁKOCZYOVÁ, M., TRBOLA, R., VYHLÍDAL, J., KOFROŇ, P. (2007). *Zaměstnavatelé zahraničních pracovníků v České republice a jejich role v procesu sociální integrace*. VÚPS, v.v.i. Praha. ISBN 978-80.87007-92-1.
39. ROSINSKI, P. (2009). *Koučování v multikulturním prostředí. Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Z anglického originálu Coaching Across Culture. New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Differences. Management Press. ISBN 978-80-7261-195-9
40. RYMEŠ, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd., Nakladatelství Svoboda, Praha. ISBN (brož.).
41. RYTÍŘOVÁ, L., TEPPEROVÁ, J. (2012). *Mezinárodní zaměstnávání, vysílání a pronájem pracovníků*. Nakladatelství ANAG. ISBN 978-80-7263-732-4.
42. SELMER, J. (1995). *Expatriate management: New ideas for international business*. London, Westport: Greenwood Publishing Group. ISBN 0-89930-949-6.
43. SOKOLOVSKÝ, T. (2009). Diverzita pro OZP. Centrum vizualizace a interaktivity vzdělávání, s.r.o. Citována dne 28. srpna 2018. Dostupné z: <http://www.diverzitaproozp.cz/uvoddodiverzity>
44. ŠTRACH, P. (2009). *Mezinárodní management*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2987-9.
45. ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
46. TRDÁ, J. a kol. (2016). *HR Strípky*. Ostrava: Erudio Patria. ISBN 978-80-905240-6-4.
47. TRBOLA, R., RÁKOCZYOVÁ, M. (2010). *Vybrané aspekty života cizinců v České republice*. VÚPSV, v.v.i. Praha. ISBN 978-80-7416-067-7.
48. TUAN, L. T., ROWLEY, CH., THAO, T. V. (2018). Addressing employee diversity to foster their work engagement, Elsevier. *Journal of Business Research*. Citována dne 20. srpna 2018. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.017>

49. ULRICH, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3058-5.
50. VAJNER, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6206-7.
51. VELÍŠKOVÁ, H. (2007). *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový Prostor. ISBN: 978-80-903990-0-6.
52. VYHLÍDAL, J., JAHODA, R., GODAROVÁ, J. (2017). *Ekonomický přínos řízené pracovní migrace*. VÚPSV, v.v.i. Praha. ISBN 978-80-7416-310-4.
53. ZADRAŽILOVÁ, D. (2007). *Mezinárodní management*. VŠE v Praze, nakladatelství Oeconomica. ISBN 978-80-245-1243-3.

Interní zdroje

ORGANIZACE XX. (2017). *Daňové a imigrační dopady v případě lokálního zaměstnávání cizinců*, Deloitte Advisory, s.r.o.

ORGANIZACE XX. (2018). *Delegate's Handbook: Host based Inbound delegation to Czech Republic*. Organizace XX.

ORGANIZACE XX. (2018). *Intranet společnosti XX*.

ORGANIZACE XX. (2018). *Interní dokumenty společnost XX*.

Zákony

ČR. (1999). Zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, *Sbírka zákonů České republiky*, částka 106.

Seznam zkratk

SSC	Share Services Centre
HCN	Host country nationals: příslušníci národnosti hostitelské země
PCN	Parent country nationals: příslušníci národnosti země původu firmy
TCN	Third country nationals: příslušníci třetích národností
HR1	Zaměstnankyně HR, která zajišťuje Onboarding process
HR2	Zaměstnankyně HR, která zajišťuje delegace
TL	Teamleader

Seznam příloh

Příloha č. 1: Osa otázek pro rozhovor s personalistou.....	91
Příloha č. 2: Osa otázek pro rozhovor se zaměstnancem.....	92
Příloha č. 3: Osa otázek pro rozhovor s teamleaderem.....	93

Příloha č. 1: Osa otázek pro rozhovor s personalistou:

Základní charakteristika organizace: V jaké oblasti společnost působí? Země původu mateřské společnosti? Ve kterých dalších zemích společnost působí? Počet zaměstnanců v ČR? Z jakých zemí sem zaměstnanci přicházejí? Jsou zde zaměstnaní nebo jsou vysláni mateřskou (popř. jinou) organizací? Zhruba do jakých pozic jsou cizinci obsazováni?

Povědomí o multikulturním prostředí ve společnosti: Je vaše pracovní prostředí považováno za multikulturní? Může být multikulturní prostředí pro organizaci přínosem, proč? Jakou firemní kulturu v organizaci zastáváte? Pracuje zde hodně multikulturních týmů nebo jsou zde spíše týmy rozdělené na lokální a na týmy cizinců? Vnímáte v multikulturních týmech výrazné odlišnosti? Jaké? Myslíte si, že by s těmito odlišnostmi měla společnost pracovat, aktivně je vyhledávat? Jakým způsobem probíhá stravování, jsou zde zaměstnanci se speciálními stravovacími návyky, jak to řešíte?

Podoba adaptačního procesu: Máte ve Vaší organizaci zavedeny adaptační procesy pro nově příchozí zaměstnance? Liší se adaptační proces, pokud nastupuje zaměstnanec Čech nebo zaměstnanec jiné národnosti/kultury? V jakých oblastech se tyto adaptační procesy liší, případně proč jste se rozhodli pro odlišné adaptační procesy? Jakým způsobem ve vaší organizaci adaptace nových zaměstnanců konkrétně probíhá? Preferujete ve vaší organizaci spíše formální nebo neformální způsob adaptace? Kdo všechno se podílí na adaptaci nových zaměstnanců? Kde nový zaměstnanec může nalézt veškeré potřebné informace, které mu pomohou začlenit se? V jakém jazyce probíhá adaptace, orientace, zaškolování? Jsou materiály stejné jak pro cizince, tak pro lokální zaměstnance? Co je ve vaší organizaci cílem adaptace? Pořádají se pro nové zaměstnance nějaké akce, na kterých se mohou spolu lépe seznámit? Jak jim představujete nový pracovní tým a firemní kulturu? Snažíte se nějak ovlivňovat vztahy na pracovišti či začleňování cizinců do lokálních týmů? Představujete cizincům nejenom firemní kulturu, ale i českou (ve smyslu) národní kulturu (povahu)? Jaký je hlavní jazyk v organizaci? Ovládají ho všichni stejně na dorozumívací úrovni? Je zde zavedený dresscode? Jak řešíte případné kulturní odlišnosti v oblékání (pokrývky hlavy atp.)? Poskytujete cizojazyčným zaměstnancům nějaké pracovní (i mimopracovní) služby (např. asistence na úřadech,

atp.), které se standardně pro lokální zaměstnance nenabízejí? A jen při nástupu či po celou dobu zaměstnávání? Řešili jste na pracovišti nějaké konflikty, ať už diskriminační či jakékoliv jiné vztahující se ke kulturním odlišnostem? Jakým způsobem? Snažíte se konfliktům předcházet, popřípadě jakým způsobem? Přišel za vámi někdy nějaký pracovník s problémem, který spočíval v kulturní či jazykové odlišnosti? Jak jste tuto situaci řešili?

Příloha č. 2: Osa otázek pro rozhovor se zaměstnancem v českém a anglickém jazyce:

Základní identifikační charakteristiky jedince: Jak dlouho pracujete ve společnosti? *How long do you work in this company?* Vaše národnost? *What is your nationality?* Jak dlouho žijete v ČR? *How long have you been living in the Czech republic?* Je toto vaše první zaměstnání v ČR? *Is it your first employment in the Czech republic?* Jak dlouho se učíte/jste se učil česky a učíte se ho vůbec? *How long do you learn Czech language? Do you learn Czech language at all?* V jak početném týmu pracujete? *How many colleagues do you have in your work team?* Jaké je složení týmu, co se týká národností/kultur? *What nationalities are your colleagues?*

Povědomí o multikulturálním prostředí ve společnosti: Považujete vaše pracovní prostředí za multikulturální? *Do you consider, that your work environment is multicultural?* Myslíte si, že multikulturální prostředí může být pro organizaci přínosem? *Do you think that a multicultural environment can be beneficial for your organization?* Vnímáte složení vašeho týmu, co se týká rozličných kultur, spíše jako výhodu (nevýhodu), proč? *Do you think that the composition of your team in terms of different cultures is rather an advantage (disadvantage) and why?* Jakou vnímáte kulturu v organizaci? *Which culture do you perceive in your organization?*

Podoba adaptačního procesu: Když si vzpomenete na svůj první pracovní den, co se vám vybaví? *When you remember your first day of work, what comes to mind?* Jak jste prožíval první dny/týdny v nové práci? *Tell me about your experience in the first days / weeks in a new job?* Měl jste k dispozici nějakou metodiku, příručku, kde jste si mohl přečíst informace potřebné pro vaši lepší orientaci v organizaci? *Did you*

have a methodology, a handbook, where you could read the information needed for your better orientation in the organization? Případně byla vám užitečná? Was it useful to you? Zúčastnil jste se nějaké akce pořádané společností pro lepší seznámení se s vaším novým týmem? Have you been on any company events to get to know your new team better? Zažíval jste (či zažíváte) nějaké pracovní problémy, které se týkaly (týkají) jazykové bariéry? Did you experience any work problems related to language barriers? Vnímali jste podporu Vašeho nadřízeného, kolegů v prvních dnech/týdnech na vaší nové pozici? Have you perceived the support of your teamleader and colleagues in your first days / weeks in your new position? Byl jste někdy účastníkem nějakého konfliktu na pracovišti, jakého charakteru? Have you ever been involved in any kind of conflict at the workplace? Jak zhruba dlouho Vám trvalo, než jste se v novém týmu přestal cítit jako nováček? How long did it take you to stop feeling like a newcomer in the new team? Jak vnímáte své kolegy? How do you perceive your colleagues? Jak vnímáte svého nadřízeného? How do you perceive your teamleader?

Příloha č. 3: Osa otázek pro rozhovor s teamleaderem:

Základní identifikační charakteristiky jedince: Jak dlouho pracujete ve společnosti? Jak dlouho vedete daný tým lidí? Jakého je složení (kultur/národností)? Je to váš první multikulturní tým, který vedete? Vedl/a jste předtím jen výhradně české týmy (pokud ano, vnímáte velké rozdíly v jejich práci)?

Povědomí o multikulturním prostředí ve společnosti: Považujete vaše pracovní prostředí za multikulturní? Myslíte si, že multikulturní prostředí může být pro organizaci přínosem? Vnímáte složení vašeho týmu, co se týká rozličných kultur, spíše jako výhodu nebo jako nevýhodu, případně proč? Mohl/a byste jmenovat nějaké pozitivní a negativní aspekty multikulturního prostředí celé organizace (pokud nějaké vnímáte)? Jakou kulturu vnímáte v organizaci?

Podoba adaptačního procesu: Jak zhruba probíhají první dny/týdny, když vám nastoupí nový člen do týmu? Snažíte se nějakým způsobem (popř. jakým) urychlit adaptaci nového člena týmu? Snažíte se nějak ovlivňovat vztahy ve vašem týmu?

Přišel za vámi někdy nějaký pracovník s problémem, který spočíval v kulturní či jazykové odlišnosti? Jak jste tuto situaci řešil/a? Jakým způsobem se snažíte řešit konflikty (pokud nastanou) na pracovišti? Jak se snažíte různým konfliktům v týmu předcházet? Myslíte si, že máte v týmu dobré sociální vazby? Jak vás vnímají vaši podřízení? Jak pomáháte novým zaměstnancům se zorientovat v novém pracovním prostředí? Vnímáte nějaké kulturní rozdíly ve vašem týmu? Vnímáte nějaký hlavní pozitivní faktor, který pomáhá v adaptaci nového zaměstnance do nového multikulturního prostředí?