

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Adaptace zahraničních zaměstnanců v CEE Logistics a.s.

Bc. Veronika Zvolánková

Diplomová práce
2019

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Zvolánková**
Osobní číslo: **D17370**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Adaptace zahraničních zaměstnanců v CEE Logistics a.s.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Teoretické vymezení problematiky adaptace zahraničních zaměstnanců
2. Analýza současného stavu přístupu k adaptaci zahraničních zaměstnanců v CEE Logistics a.s.
3. Návrh opatření ke zlepšení adaptace zahraničních zaměstnanců v CEE Logistics a.s.
4. Zhodnocení navrhovaných opatření

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. května 2019**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012 Pravidla pro zveřejňování závěrečných prací a jejich základní jednotnou formální úpravu, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 5. 2019

Bc. Veronika Zvolánková

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Daliboru Gottwaldovi, Ph.D., za odborné vedení, vstřícný přístup, připomínky a cenné rady v celém průběhu jejího zpracování. Rovněž bych touto cestou ráda poděkovala zaměstnankyním v CEE Logistics a.s. Janě Matyášové a Simoně Písařikové za pomoc, vstřícný přístup při získávání podkladů a za čas, který mi věnovaly.

ANOTACE

Předmětem diplomové práce je adaptace zahraničních zaměstnanců v konkrétní organizaci. Práce je rozdělena do čtyř částí. První část se zabývá teoretickým vymezením problematiky adaptace zahraničních zaměstnanců. V druhé části se analyzuje současný stav přístupu k adaptaci u zahraničních zaměstnanců v organizaci CEE Logistics a.s. V předposlední, tedy třetí, části už se na základě výstupů analytické části navrhuje konkrétní opatření pro zlepšení přístupu k adaptaci zahraničních zaměstnanců. Čtvrtá, poslední, část diplomové práce se zaměřuje na zhodnocení navrhovaných opatření.

KLÍČOVÁ SLOVA

Adaptace, zahraniční zaměstnanci, multikulturní prostředí

TITLE

Adaptation of foreign employees in CEE Logistics a.s.

ANNOTATION

The subject of the thesis is adaptation of foreign employees in the organization. The thesis is separated into four parts. The first part deals with the theoretical issue of adaptation of foreign employees. The second part analyzes the current state of approach to adaptation of foreign employees in the CEE Logistics a.s. In the penultimate, third, part proposed concrete proposals for better adaptation of foreign employees. The fourth, last, part of the thesis focuses on the evaluation of the proposed changes.

KEYWORDS

Adaptation, foreign employees, multicultural environment

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY ADAPTACE ZAHRANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ	11
1.1 Fenomén globalizace ekonomiky.....	12
1.2 Adaptace zaměstnanců v multikulturním prostředí.....	14
1.2.1 Cíle adaptačního procesu	15
1.2.2 Aktéři adaptačního procesu.....	16
1.2.3 Obsah adaptačního procesu.....	17
1.2.4 Adaptační program.....	18
1.2.5 Vyhodnocení adaptačního programu	20
1.3 Typy adaptací v multikulturním prostředí.....	21
1.3.1 Adaptace asimilační	21
1.3.2 Adaptace pluralitní	22
1.3.3 Adaptace integrační.....	22
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PŘÍSTUPU K ADAPTACI ZAHRANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ V CEE LOGISTICS A.S.....	24
2.1 Představení organizace CEE Logistics a.s.	24
2.2 Fluktuace zahraničních zaměstnanců v organizaci	26
2.3 Realizace hloubkového rozhovoru.....	30
2.3.1 Hloubkový rozhovor s personalistkou CEE Logistics a.s.	31
2.3.2 Hloubkový rozhovor s personální ředitelkou CEE Logistics a.s.....	36
2.4 Shrnutí analytické části	42
3 NÁVRH OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ ADAPTACE ZAHRANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ V CEE LOGISTICS A.S.....	45
3.1 Adaptace do společností.....	47
3.2 Adaptace na pracovní výkon.....	50
3.3 Shrnutí návrhové části.....	54
4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	56
4.1 Sjednocení pluralitního přístupu k adaptaci.....	56
4.2 Vybudování školicího střediska	56
4.2.1 Adaptace do společností.....	57
4.2.2 Adaptace na pracovní výkon	58

ZÁVĚR.....	59
POUŽITÁ LITERATURA.....	61
SEZNAM TABULEK.....	65
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	66
SEZNAM ZKRATEK.....	67
SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Téma diplomové práce se zabývá problematikou adaptace zahraničních zaměstnanců v organizaci. Toto téma pro práci je zvoleno z toho důvodu, že kvůli vědeckotechnickému rozvoji, konkurenci, globalizaci, a především nedostatečné míře pracovních sil organizace, začínají čím dál více v dnešní době využívat trendu zaměstnávání pracovníků ze zahraničí.

Organizace, které chtějí na dnešním konkurenčním trhu obstát a rozvíjet se, musejí pro své fungování zajistit zakázky, které budou kvalitně a co nejefektivněji vyřizovány. K tomu jsou ovšem zapotřebí kvalitní zaměstnanci, jež budou schopni práci vykonávat svědomitě a zodpovědně. Nejen z tohoto důvodu jsou v současné době zaměstnanci považováni za jedno z nejhodnotnějších aktiv každé organizace. Kvalita zaměstnanců se odvíjí od podmínek, které jsou schopny organizace pro své zaměstnance vytvořit. Z toho důvodu je možné tvrdit, že organizace jsou z velké části přímo zodpovědné za hodnotu daného aktiva. Začít by měla tedy hned na samotném začátku pracovního poměru, a to konkrétně adaptací. V případě zahraničních zaměstnanců je správná adaptace o to důležitější pro udržitelnost a ustálení nových zaměstnanců.

Diplomová práce je členěna do čtyř kapitol. Obsahem první kapitoly je teoretické vymezení problematiky adaptace pro zahraniční zaměstnance tak, jak je zpracovali odborníci na toto téma již v minulosti. Úvodní část první kapitoly se zabývá vymezením globalizace v teoretické rovině a narůstajícím tempem počtu zaměstnávaných zahraničních zaměstnanců v České republice, na základě daného trendu je možné vnímat aktuálnost problematiky adaptace zahraničních zaměstnanců. Obsahem úvodní kapitoly je také seznámení s problematikou adaptace a sice z pohledu stanovení cíle adaptačního programu, kdo jsou jejími aktéry a co daná adaptace obsahuje. Dále co je to adaptační program a jak se takový adaptační program vyhodnocuje. Závěrečná část první kapitoly je věnována detailnímu popisu jednotlivých přístupů k adaptaci.

Obsahem druhé kapitoly je analýza současného stavu přístupu k adaptaci právě zahraničních zaměstnanců v organizaci CEE Logistics a.s. Na začátku je představena organizace CEE Logistics a.s., její obor podnikání, historie, ocenění a organizační struktura. V rámci druhé kapitoly jsou také prezentovány výsledky provedené analýzy počtu zahraničních zaměstnanců, z níž je zřejmé, že organizace se potýká s fluktuací zahraničních zaměstnanců v organizaci. Obsahem této kapitoly jsou také dva hloubkové rozhovory, jež jsou realizovány ve snaze podat komplexní pohled k přístupu k problematice adaptace zahraničních zaměstnanců v podmínkách CEE Logistics, a.s.

Obsahem třetí kapitoly jsou návrhy na zlepšení adaptace zahraničních zaměstnanců v dané organizaci, které reagují na zjištěné nedostatky v rámci adaptace zahraničních zaměstnanců zjištěné na základě provedené analýzy současného stavu řešené problematiky.

Obsahem poslední kapitoly je zhodnocení návrhů na zlepšení problematiky adaptace zahraničních zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je teoreticky vymezit problematiku adaptace zaměstnanců se zaměřením na specifikace adaptace zahraničních zaměstnanců. Následně provést analýzu současného stavu přístupu k adaptaci zahraničních zaměstnanců v podniku CEE Logistics, a.s. Na základě výsledků provedené analýzy budou navržena opatření pro zlepšení adaptace zahraničních zaměstnanců. Navržená opatření budou následně zhodnocena.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY ADAPTACE ZAHRANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Jedním ze základních zdrojů každé organizace jsou zaměstnanci, kteří musejí oplývat znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, jež jsou nezbytným předpokladem pro dosažení stanovených cílů organizace. Lidské zdroje, jak se jinak mohou zaměstnanci označovat, jsou nejdůležitějším zdrojem, a proto by o ně mělo být náležitě pečováno (Koubek, 1995).

Dle Dvořákové (2012) neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce pro řízení lidských zdrojů. Spíše se podle ní jedná o soubor určitých zásad, politik a postupů. Jde zde o personální praxi, kterou uplatňují nejúspěšnější organizace, která jim přináší výsledky. Při řízení je důležité uvědomit si rozporuplnost se složitostí současných ekonomických a sociálních procesů, neboť to má v personální práci ten největší význam. Naproti tomu Armstrong (2007) označuje řízení lidských zdrojů jako personální řízení. Definuje ho jako strategický logistický přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří zde pracují a ať už samostatně, či kolektivně a tím přispívají k dosažení cílů organizace. Koubek (1995) defínuje řízení lidských zdrojů jako řízení, které se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Patří sem tedy jeho získávání, fungování, formování, využívání, organizování, a propojování jeho činností, výsledky práce, jeho schopnosti, chování a vztahu k organizaci či jeho zaměstnancům a v neposlední řadě personální a sociální rozvoj.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl schopný přizpůsobit se změnám požadavků pracovního místa,
- optimální využívání pracovních sil, jako jsou schopnosti pracovníků,
- formování týmů, zdravé mezilidské vztahy a efektivní styl vedení,
- personální a sociální rozvoj pracovníků, tedy jejich rozvoj, ať už pracovní, či sociální.

Dvořáková (2012) tvrdí, že personální činnosti, které spadají pod řízení lidských zdrojů souvisí také s životním cyklem zaměstnance (od jeho výběru, až po jeho odchod z organizace).



Obrázek 1 Oblasti personální činnosti (autorka)

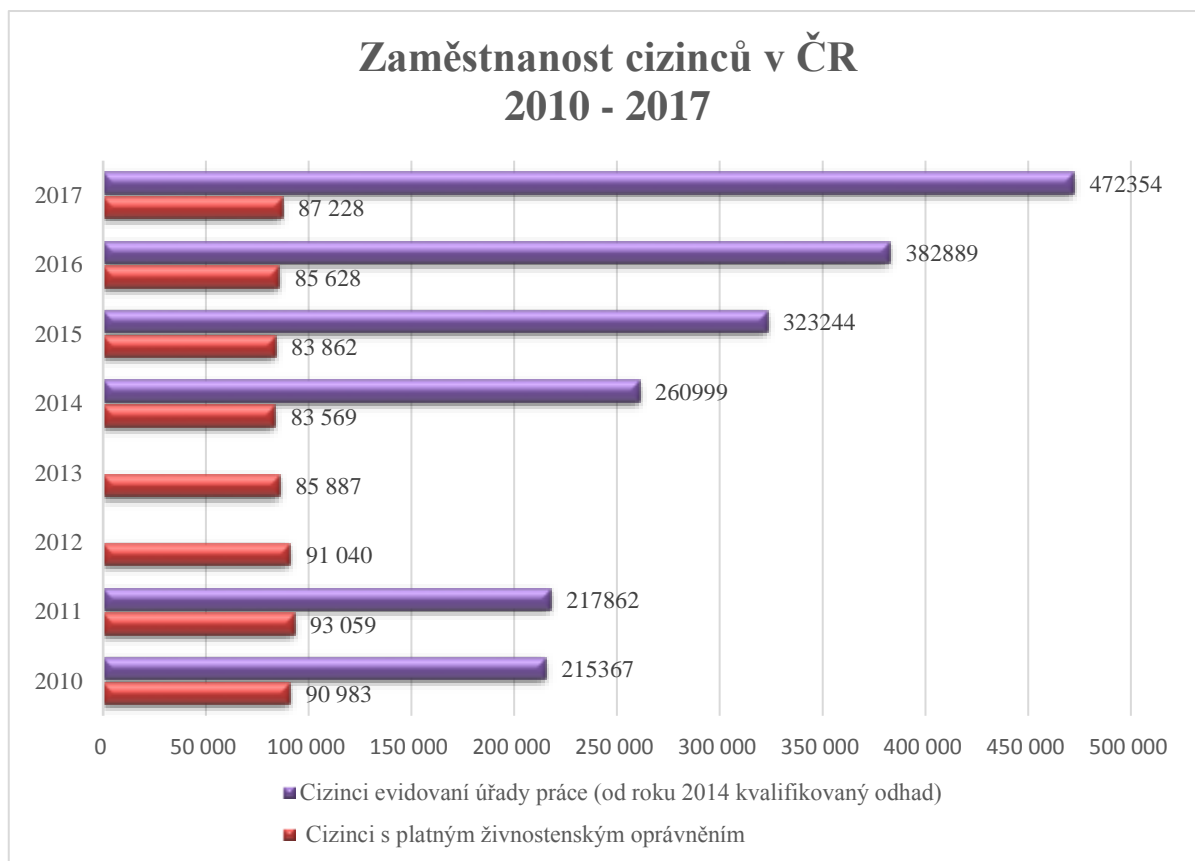
Oblasti, které spadají do řízení lidských zdrojů, jsou zobrazeny na obrázku 1.

- *Analýza, plánování lidských zdrojů*: Sem spadá analýza obsahu práce, pracovních podmínek a specifikace požadavků na pracovníka. Nedílnou součástí je plánování potřeby pracovníků a plánování procesů k jejímu pokrytí.
- *Získávání, výběr a adaptace*: Způsob pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody výběru, orientace a adaptace nových zaměstnanců (viz oddíl 1.2).
- *Hodnocení*: Zpracování metod hodnocení pracovníka a jeho organizace, jako součást pracovního výkonu.
- *Odměňování*: Stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod (odměny, povýšení, služební auto apod.).
- *Rozvoj a vzdělání*: Přidávání nových, či zdokonalování stávajících znalostí, sdílení zkušeností. Patří sem ale i hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

1.1 Fenomén globalizace ekonomiky

Globalizace dle Pichaniče (2004) je v zásadě těsnější integrace zemí a obyvatelstva světa, díky které dochází k enormnímu snížení nákladů na dopravu a komunikaci a odstranění bariér pro volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a znalostí a do jisté míry i lidí. Globalizace je světový proces, který je dle Kunešová (2006) možné definovat globalizaci, jako dlouhodobý vývojový proces ve světové ekonomice. Globalizace také změnila obchod, technologie a investice natolik, že se vývoj světového hospodářství mění ze dne na den. Globalizace může také zvýšit sociální rozdíly, vyvolávat vnitřní pnutí a může vést až k sociální explozi.

Jak vyplývá z dat Eurostatu (2018), zahraniční zaměstnanci jsou dnes nedílnou součástí pracovních trhů většiny zemí včetně České republiky. V článku Halbrašát (2013) uvádí, že díky prohlubující se globalizaci dochází v ČR k stále větší tendenci nabírat zahraniční zaměstnance, jak znázorňuje obrázek 2.



Obrázek 2 Zaměstnanost cizinců v ČR 2010–2017, ČSÚ (2017), upraveno autorkou

Díky globalizaci vznikají nové organizace. Jeníček (2002) ve své knize popisuje, jak se začaly rozvíjet i tzv. nadnárodní organizace. Existují dva typy nadnárodních organizací: transnational corporation (TNC)¹ a multi-national corporation (MNC)², které jsou přínosem globálního hospodářského sjednocení. Globalizace tak vytvořila nový svět, kde organizace působí na všech místech, napomáhají tak zvyšovat blahobyt.

S těmito organizacemi je spjat pojem multikulturní organizace, která představuje takovou pracovní sílu, která zahrnuje zaměstnance z různých prostředí. Zaměstnanci v tomto prostředí přispívají k perspektivě založené na rozdílných kulturních, etnických, zázemí atp.

¹ TNC je organizace, který podniká ve více než jedné zemi a nepovažuje žádnou zemi za svou základnu. TNC mají v zahraničí dceřiné společnosti (Sharma, 2015).

² MNC je organizace, který podniká ve více zemích, ale má sídlo v určité zemi. MNC mají v zahraničí pobočky (Sharma, 2015).

V organizaci je absence diskriminace a předsudků, avšak dovednosti, talent a schopnosti jsou hlavním kritériem vstoupání v organizačním žebříčku (Kenton, 2018).

Důležitou součástí v multinacionálních³ organizacích je mezinárodní řízení lidských zdrojů. Armstrong (2007) definuje mezinárodní řízení jako: „*Proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních nebo globálních organizacích.*“ Dosažením souladu v organizaci je základním předpokladem úspěchu. Zásadní význam v mezinárodním řízení lidských zdrojů má míra centralizace či decentralizace organizace při řízení (Armstrong, 2007). Přístup k řízení a vedení lidí je podmíněn multikulturálním prostředím, kde pracují lidé z odlišných kultur a prostředí (Šikýř, 2014). Právě rozmanitost kultury a prostředí jsou dle Armstronga (2007) klíčovými problémy v mezinárodním řízení lidských zdrojů. Armstrong (2007) vytvořil k těmto problémům heslo: „*Myslet globálně a jednat lokálně*“, tedy provádět jakési mezinárodní vyvažování.

Dowling, Festing, Engle (2008) uvádějí, že v mezinárodním řízení lidských zdrojů je možné zaměstnance rozdělit dle země do tří kategorií podle toho, v jaké organizaci pracují, jaká je organizace státní příslušností a jaká je státní příslušnost zaměstnance:

- Parent-country national (PCN): zaměstnanec a organizace mají stejnou státní příslušnost, ale země, v které se nacházejí, je jiná (např. Čech pracuje v Anglii v české organizaci).
- Host-country national (HCN): zaměstnanec a organizace jsou ve stejné zemi, ale státní příslušnost organizace je jiná (např. Čech pracuje v Česku, ale organizace je anglická).
- Third-country national (TCN): zaměstnanec, organizace i země ve které jsou, je jiná (např. Čech pracuje v Anglii organizace je Japonská).

1.2 Adaptace zaměstnanců v multikulturálním prostředí

Kokemuller (2019) definuje multikulturální prostředí jako takové, kde je možné pozorovat mezi zaměstnanci významné kulturní rozdíly. Rozdíly se týkají věku, pohlaví, jazyka, etnické příslušnosti atp. Důležitým procesem podle Koubka (1995) při přijetí nového zaměstnance je tzv. orientace. Neznamena nic jiného než seznámení zaměstnance s jeho úkoly, stylem práce, technologií, předpisy, obecně podmínkami týkajícími se jeho práce včetně seznámení s organizací. Hlavním smyslem je, aby se co nejrychleji a bez zbytečného stresu zařadil do organizace. Adaptace je sice zaměřena převážně na nové zaměstnance, ale může se využít i v případě přechodu z dosavadního pracovního místa na místo jiné.

³ Nadnárodní podnik (Mikoláš, Petreková, Tvrdíková, 2011).

Vajner (2007) uvádí, že doba adaptace je v každé organizaci na každé pracovní místo jiná. Obecně se jedná o dobu mezi třemi až šesti měsíci. Základní prvky adaptace se rozdělují obvykle:

- *celofiremní adaptaci* – obecné informace společné pro všechny zaměstnance,
- *adaptaci v útvarové jednotce* – specifické informace o oddělení,
- *adaptaci na konkrétní pracovní místo*.

Jak lze rozdělit adaptaci popisuje Šikýř (2014), který člení adaptaci na *formální* a *neformální*. Formální je ta, která probíhá systematicky pod vedením manažera nebo pověřeného, zkušeného zaměstnance. Neformální probíhá „přirozeně“ pod vlivem okolí hlavně tedy spolupracovníků. Důležitou součástí adaptace je hodnocení, které je také buď *formální* či *neformální*. V prvním případě se hodnotí po skončení adaptačního procesu (zkušební doby), kde se shrnuje zaměstnancův průběh, výsledky, které vykazuje a případně se o nich diskutuje. Druhý případ se provádí průběžně během adaptace. Účelem tohoto typu hodnocení je, aby se už v průběhu vyřešily případné odchylky od požadovaného výkonu práce.

1.2.1 Cíle adaptačního procesu

Období s hledáním či samotný nástup do práce je pro člověka dost stresující. Člověk nastupuje do prostředí, země, kterou nezná, může mít jazykové bariéry, je nucen pracovat s lidmi, které vůbec nezná a zároveň jim musí dokázat, že jeho znalosti a zkušenosti odpovídají výkonu práce, na kterou se hlásí.

Nově příchozí zaměstnanec může být stresujícím také i pro stávající zaměstnance, a to z důvodu narušování jejich zaběhlého systému práce či zvyklosti. Jedním z důvodů stresu může být také to, že se novému zaměstnanci musí stále někdo věnovat např. mentor, který ho zaškoluje do výkonu práce. Dalším z důvodů stresu může být to že, nemá mentora plnou důvěru a spolehnutí, že svěřené úkoly zvládne tak, jak se od něj očekává. V multikulturním prostředí mohou adaptaci ovlivňovat určité stereotypy či předsudky. Předsudek je odmítavý až nepřátelský postoj vůči osobě, která patří do určité skupiny lidí, podobně je definovaný i stereotyp, jen s tím rozdílem, že na základě tohoto předsudku lze vysvětlit chování a postoj jedince vůči určité skupině lidí (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016).

Cílem adaptace je dle Kociánové (2011) co nejrychlejší zařazení pracovníka do pracovního procesu tak, aby mohl plně projevit své schopnosti, znalosti a dovednosti. Autorka také zmiňuje druhý cíl adaptace, jež se týká zmírnění stresu pracovníka z nového pracovního prostředí společně s minimalizací zátěže pracovníků z nově příchozího pracovníka.

Jedním ze zmíněných cílů je zmírnění stresu z nového pracovního prostředí. Tyto pocity mohou být způsobené mnoha příčinami; cizí lidé, nové prostředí, procesy práce. Významnou negativní příčinou ale také může být kognitivní disonance.

Kognitivní disonance je dle Petruska (2017) označení situace, v níž si jedinec uvědomuje rozpornost mezi postoji, přesvědčením, kterými disponuje a které sdílí a novými informacemi, jež se k němu dostávají. Warther a Davis (1992) uvádějí, že se jedná o rozdíl mezi tím, co člověk očekává a jaká je skutečnost. Jeli tento rozdíl příliš velký, lidé začínají jednat. Takovým jednáním může být v krajním případě i odchod z organizace. K tomu Kociánová (2010) uvádí, že nový pracovník má dojem, že pozornost a zájem, které mu byly věnovány jako nováčkovi, vyhasnou v momentě, kdy jeho adaptace skončí. Pakliže se mu nebude dostávat i nadále patřičné dostatečné pozornosti, může dojít ke stavu, který se nazývá „vnitřní výpověď“. Tento stav nejenže ovlivní aktivitu a výkonost pracovníka, ale může vést odchodu ze zaměstnání. V souvislost s výše popsanou kognitivní disonancí Armstrong (2007) hovoří také o psychologické smlouvě. Psychologickou smlouvu je možné chápat jako spojení mezi nově nastupujícím pracovníkem a zaměstnavatelem. Obsahem psychologické smlouvy je popis toho, co od sebe jednotlivé strany očekávají. Schein (1988) psychologickou smlouvu definuje jako: *„Pojem psychologické smlouvy naznačuje, že existuje nepsaná řada očekávání neustále přítomná mezi každým členem organizace a různými manažery a ostatními lidmi v organizaci“*. Psychologická smlouva dle Armstronga (2007) vytváří základnu pro pracovní vztahy – čím jsou jasnější už od začátku, tím lépe.

1.2.2 Aktéři adaptačního procesu

Adaptace se neúčastní pouze nový zaměstnanci, ale také jeho kolegové, dále také jeho nadřízení, podřízení či personalisté. Role jednotlivých aktéru je odlišná⁴.

Koubek (1995) říká že, významnou roli v rámci adaptace nových zaměstnanců zastává personální útvar, jež zpracovává koncepci orientace, obsah a časový plán organizace pro jednotlivá pracovní místa. Vytváří soubory materiálů sloužících k počáteční orientaci a proškoluje v nich vedoucí pracovníky ve všech úrovních. Je zde potřeba úzké spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky jak v průběhu adaptace, tak při jejím adaptačním vyhodnocováním. Dowling, Festing, Engle (2008) také poukazují na personální útvar jako důležitý článek pro adaptaci cizinců. Poukazují také na význam personálního útvaru, jež by měl

⁴ Z důvodu, že tato diplomová práce je zaměřená na adaptaci nově nastupujících zaměstnanců, bude převážná část teoretická část diplomové práce pojednávat o problematice adaptace z pohledu nově nastupujících zaměstnanců.

v případě, že organizace zaměstnává zaměstnance z jiných zemí, poskytovat služby, které běžně tuzemských zaměstnanců neposkytuje. Tyto služby jsou spojené s přemístěním ze zahraničí, ale i s každodenní orientací v nové zemi. Patří sem služby jazykového vzdělávání, českých reálií, finanční gramotnosti, náležitosti pro trvalý pobyt nebo získání státního občanství, sociálního začlenění či zdravotní péče.

Dalším subjektem, který v adaptačním procesu cizinců sehrává významnou roli, je mentor. Armstrong (2008) uvádí, že mentoring (činnost, kterou vykonává mentor) je proces spočívající ve výběru školících jedinců, kteří následně vedou jiné pracovníky, poskytují jim rady a podporu. Díky tomu napomáhají k rozvoji a vzdělávání pracovníků, kteří jsou jim přiděleny. Mentoring také nabízí individuální vedení od zkušených manažerů, kteří vědí, jak to v organizaci chodí. Mentoring je tedy zapojení neformálním prvkem do formální adaptace.

Mentoring má dle Kociánové (2010) tři funkce:

- *vzorovou* – způsob chování mentora, může být částečně přebráno,
- *psychosociální podpůrnou* – akceptace a ocenění, přátelské zacházení a poradenství v dané problematice,
- *kariérní* – podpora při povýšení, převedení, ochrana proti „třetímu“, uvedení do mikro politiky organizace.

Mentor dle Průši a Vetešky (2012) pomáhá při vzdělávání a rozvoji. Jedná se o občasnou pomoc odborníka při získávání nových znalostí. Poskytuje poradenství, vedení v tom, jak získat znalosti a dovednosti potřebné pro danou práci. V případě adaptace v multikulturním prostředí to tedy musí být osoba, která má i patřičné jazykové dovednosti a měl by být bez výše zmíněných předsudků.

V praxi se mentorem stává odcházející zaměstnanec, který předává svojí pozici. Výjimkou není ani to, že se mentorem stává kolega, který spolupracoval s odcházejícím kolegou. V tomto případě je ale důležité, aby si organizace uvědomila, zda má dostatečné povědomí, co obsazovaná pozice obnáší. Mentorem se ale může stát prakticky kdokoli, kdo může pomoci s adaptací. Pokud je mentor zvolen správně, může se organizace vyhnout možných negativních adaptačních výsledků.

1.2.3 Obsah adaptačního procesu

Autoři Armstrong (2007) a Koubek (1995) uvádějí dvě základní oblasti adaptace, které mohou být obsahem adaptace.

První oblast tvoří adaptace celopodniková, útvárová a adaptace orientovaná na konkrétní místo. Celopodniková je zaměřená na udávání informací obecného charakteru a je

společná pro všechny pracovníky organizace, nebere v potaz charakter a obsah jednotlivých druhů práce. Útvarová orientace se týká podrobnějších informací útvaru, kde se pracovní místo nachází. Bývá společná pro všechny zaměstnance v útvaru. Orientace na konkrétní pracovní místo obsahuje informace ke konkrétnímu obsahu práce, na kterou je zaměstnanec přiřazen (Koubek, 1995). V multikulturním prostředí by tato, první, oblast měla být nejméně problematickou. Jak se psalo již výše, na pozici se přijme takový pracovník, který splňuje požadavky pracovního místa.

Druhou oblast tvoří adaptace vlastní pracovní činnosti, sociální a kulturní. Adaptace pracovní se týká adaptace na vlastní pracovní činnost. Sociální adaptace se zaměřuje na vztahy na pracovišti. Adaptace pracovní a sociální se navzájem prolínají. Turecká (2004) uvádí, že v rámci adaptace pracovník získává informace mimo jiné také o organizační kultuře. Lukášová (2010) definuje hlavní funkcí organizační kultury jako sdílení základních přesvědčení, hodnot, názorů, postojů a norem chování organizace. V této, druhé, oblasti už je adaptace v multikulturním prostředí složitější. Jak bylo popsáno výše, nový zaměstnanec může být jiné národnosti, a tedy vyznávat jiné hodnoty. Proto je důležité vysvětlit a naučit nového zaměstnance hodnoty, které organizace a zaměstnanci vyznává (on je nemusí chápat, nebo by je mohl chápat špatně). Určit si jaký jazyk bude hlavní pro komunikaci v zaměstnání. Zda se bude mluvit „naším“ jazykem, či jazykem cizím, či kombinací. Určit si, jak se bude postupovat v případě, že nový zaměstnanec vyznává jiné náboženství, než jaké je v dané zemi. S tím poté souvisí i to, aby se zamezilo nedorozumění v případě pohlaví (určité náboženství neuznávají ženu jako nadřizenou, či co si k ženám můžou dovolit). Nedílnou součástí je také to, zda jsou nějaká pravidla oblékání na pracovišti.

Z hlediska adaptačního procesu u cizinců je velice důležitá následná orientace. Tu definuje Werther, Davis (1992) jako znovu ověřování předaných poznatků, protože nový zaměstnanec neradi připouštějí, že něčemu neporozuměli, či si něco nezapamatovali.

1.2.4 Adaptační program

Kociánová (2010) definuje adaptační program jako souhrn formalizovaných opatření pro podporu sociální a odborné adaptace nových zaměstnanců v organizaci. Při přípravě adaptačního programu by se měla organizace věnovat oblastem, jako je forma, s jakou předává informace, jaký je informační obsah, jací jsou aktéři, kteří jsou zapojeni do adaptace a harmonogram adaptace.

Šikýř, Veteška (2016) poukazuje na tři formy adaptačního programu, a to zabezpečit informování, odborné zpracování a sociální začlenění nového zaměstnance. Informování

zahrnuje skutečnosti podstatné pro výkon práce na pracovní pozici. Musí informovat o postupech, zásadách, pracovním řádu, předpisech k bezpečnosti, ochrany a zdraví. Informování může být buď ústní, například rozhovorem, nebo písemně ve formě orientační brožurky. Odborné zpracování znamená přivyknutí na pozici tak, aby zaměstnanec co nejrychleji vykonával přidělenou práci a dosahoval požadovaného výkonu. Vzdělávat pracovníka se může hned na pracovišti (instruktáž, asistování, pověření úkolem apod.) anebo mimo pracoviště (semináře, případová studie, porada atd.). V rámci sociálního začlenění se jedná o to, aby se zaměstnanec seznámil se vztahy na pracovišti, překonal nejistotu, pocit neznámého. Toto začlenění má na starosti manažer s podporou zaměstnanců, kteří se stávají kolegy nově příchozího zaměstnance.

Dle Warther a Davis (1992) nelze přesně vymezit, co vše by měl adaptační program v obecné rovině obsahovat. Autoři však uvádějí, že společnými oblastmi adaptačního programu jednotlivých organizací jsou ve většině případů následující:

- záležitosti týkající se organizace, patří sem veškeré informace týkající se organizace a pracovního místa, ale také minulost zaměstnance,
- výhody pro zaměstnance, zde se dozví výši výplaty, informace o počtu dní dovolené, pojištění, případně odborná příprava či vzdělávání,
- představení zaměstnance nadřízenému, spolupracovníkům, vedoucím,
- pracovní povinnosti, kde se zaměstnanec dozví, jaké je jeho pracoviště, úkoly, požadavky na bezpečnost atd.

Koubek (1995) uvádí, že je potřeba adaptační proces (dále jen AP) dobře naplánovat. Nelze totiž zaměstnance seznámit se všemi informacemi najednou. Důležité je určit priority, podle kterých budou informace sdělovány. Ústní a písemné informace by měli být poskytovány po částech. Adaptaci také nelze provést během jednorázového školení, ale musí být rozdělen do jednotlivých časových úseků.

Nelze jednoznačně určit, jak má být AP pro nového zaměstnance dlouhý a neshodují se s ním ani autoři. Kupříkladu Kociánová (2010) uvádí, že nejdůležitějšími jsou pro zaměstnance první čtyři týdny jeho pracovního vztahu pro utvoření dobrého dojmu. Dokonce uvádí, že do šesti měsíců po nástupu je velké riziko jeho odchodu zapříčiněné právě těmito dojmy. Na AP se šesti měsíci poukazuje také Koubek (1992). Naopak Foot, Hook (2005) říkají, že období adaptace je mnohem kratší. Dle nich začíná skutečný proces adaptace již před prvním dnem v práci, obvykle je to součástí výběrového či náborového procesu.

Obvyklý harmonogram adaptace, který se používá, včetně popisu jednotlivých aktivit uvádí např. Vajner (2007) viz tabulka níže.

Tabulka 1 Časový harmonogram adaptace a integrace

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
Před nástupem	"Domácí příprava" - jsou k dispozici materiály ohledně organizace k nastudování, možnost navštěvovat budoucí pracoviště či spolupracovníky
1. týden	Informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, BOZP a PO, schůzky na všech úrovních organizace
2. - 4. týden	Různá školení a semináře – realizace "koleček" po odděleních, zaměstnanec v kontaktu se svým mentorem, s kterým průběžně vyhodnocuje proces adaptace a integrace
2. - 5. měsíc	V tomto období už dostává zaměstnanec od svého mentora určité úkoly, definují si cíle, které následně konzultují a hodnotí.
6. měsíc	Ukončení adaptace a integrace. Vyhodnocují se zadané cíle, dochází k definování nových cílů.

Zdroj: Vajner (2007), upraveno autorkou

1.2.5 Vyhodnocení adaptačního programu

Vyhodnocení adaptace podle Vajnera (2007) by měla probíhat oboustranně. Jak ze strany zaměstnavatele (zda si vybral správného zaměstnance), tak ze strany zaměstnance (zda si zvolil správnou práci). Základní funkce dobře realizované adaptace jsou pro zaměstnavatele například:

- rychlé zapracování,
- zlepšení image organizace,
- efektivní využití zkušební doby,
- zpětná vazba k procesu a výběru,
- zjištění možných chyb v podnikových procesech.

Pro zaměstnance naopak:

- motivační, kdy vidí, že o něj má organizace zájem,
- sociální, kdy se seznamuje s ostatními zaměstnanci,
- informační, dostává se zaměstnanci dostatek důležitých informací,
- rychlé zjištění, zda se na danou pozici opravdu hodí,
- rozvojová, učí se nové věci a posiluje sebevědomí.

Ne vždy, je ale adaptace úspěšná. V případě neúspěšné adaptace může docházet právě k již výše zmíněné vnitřní výpovědi, či úplnému odchodu z pracovní pozice.

1.3 Typy adaptací v multikulturním prostředí

Teoretické vymezení adaptace zahraničních zaměstnanců je zakončeno naznačením teoretické podoby adaptací v multikulturním prostředí organizace. S tím souvisí i integrační politika.

Ministerstvo vnitra (2017) definuje integrační politiku jako proces, do kterého vstupují jak cizinci, tak organizace. Cílem je začlenit legálně přistěhovalých cizinců do organizace a zajistit společné soužití mezi nimi. Mezi priority integrace patří znalost českého jazyka (v případě, že se jedná o ČR), ekonomickou soběstačnost cizince, orientace cizince ve společnosti a vzájemné vztahy mezi cizinci a majoritní společností.

Baršová a Barša (2005) rozlišují tři základní podoby integrační politiky zaměřené na začlenění cizinců v cílové zemi, jsou jimi asimilační, pluralitní a integrační politika.

1.3.1 Adaptace asimilační

Sharma a Sharma (1997) zmiňují pojem asimilace jako proces, při kterém se postojem mnoha lidí spojují, a tak se rozvíjejí do sjednocené skupiny nebo naopak se dá asimilace definovat opět jako proces, ale tentokrát vzájemného pronikání a fúze, v němž osoby a skupiny osvojují své zkušenosti, názory či postoje jiných lidí či skupin a tím se začleňují do kulturního života. Pojem asimilace vykládá každý autor trochu jinak, avšak ve výsledku se shodují na tom, že je to proces, při kterém se skupiny lidí spojují, sdílejí své hodnoty, cíle, názory. Asimilaci lze jednou větou shrnout jako dokonalé splynutí s většinou a s bezvýhradným převzetím jejich hodnot.

V případě asimilačního přístupu by tedy měla organizace zajistit jednotnost všech zaměstnanců a potlačit odlišnosti, které mohou být způsobeny právě rozdílnou kulturou (jazyk, zvyklosti, svátky, oblékání). V praxi by součástí adaptace byla povinnost znát majoritní jazyk, zákaz nošení čehokoliv z minoritní země či povinná účast na akcích. Cílovou skupinou jsou zde zahraniční zaměstnanci.

Jak uvádí (Slavíková, 2014) aplikace tohoto přístupu adaptace může být omezena hned z několika důvodů.

- Je nutné rozlišovat, zda jde o asimilaci „vyznávanou navenek“ či o skutečné přijetí ze strany pracovníka.
- Asimilace vyžaduje delší časové období pro adaptaci a mnohem větší zapojení jak ze strany mentora, tak nově příchozího.

- Asimilační politika bude finančně náročná ať už přímým investicím do programů, tak i nákladům obětovaným příležitosti.

1.3.2 Adaptace pluralitní

Pluralismus je protikladným přístupem asimilace. Jak uvádí Sartori (2005) základním znakem plurality je její otevřenost. Pluralismus dle něj prosazuje vlastní hodnoty a však se vzájemnou tolerancí. Předkládá tři pojetí pluralismu (hodnotící, sociální, politický). Základním záměrem je zabezpečit mír mezi kulturami. Další definicí pluralismu definuje Vertovec (1999), kterou převzal od Castelse, že základem je zachování odlišnosti od majoritní společnosti, a to s ohledem na kulturu, sociální chování a jazyk. Na druhou stranu tu však počítá s tím, že imigranti budou přirozeně konformní s klíčovými hodnotami organizace, do které nastupují, díky tomu se snaží organizace zabránit možným konfliktům mezi majoritními a minoritními zaměstnanci.

V organizaci to tedy znamená, že se snaží o zachování odlišností majoritní společnosti s ohledem na jazyk, kulturu a sociální chování. V pluralitní adaptaci nevádí kulturní rozmanitost, avšak pod podmínkou, že nebude organizaci nijak ohrožovat. V porovnání s asimilační adaptací to tedy znamená, že pluralitní přístup by dovoľoval každému mluvit svým jazykem, oblékat se dle jejich kultury, slavit své svátky apod. Cílovou skupinou jsou tu tedy všichni zaměstnanci.

I v tomto typu adaptace může být reálná adaptace, jak uvádí Slavíková (2014) v organizaci omezena z několika důvodů:

- Pluralita hodnot může narušovat či dokonce odporovat hodnotám organizace.
- Jazyková pluralita by mohla negativně ovlivnit organizaci (zaměstnanci by si nerozuměli).
- Různé kulturní či náboženské vyznání může přispívat ke vzniku subkultur, či by mohlo být obtížné zajistit přítomnost všech zaměstnanců na pracovišti ve stejnou dobu.

1.3.3 Adaptace integrační

Integrace je proces, kdy organizace umožňují cizincům postupné začleňování do společnosti dané země. Cílem je oboustranné, nekonfliktní soužití cizinců a majoritní organizace (MPSV, 2016). Vertovec (1999) definuje integraci jako myšlenku, která je založena na myšlence slabší asimilace, ale s postupným procesem, avšak finálním cílem je kompletní absorpce do majoritní kultury.

Integrace je tedy kombinací asimilační a pluralitní adaptace. Z toho vyplývá, že organizace nebude úplně jednotná, zároveň by byl vyvíjen menší tlak na nově minoritní

zaměstnance. Integrovaná adaptace bude volit taková opatření, která se týkají obou skupin zaměstnanců (majoritních, minoritních), například zvolí stejný pracovní jazyk, dobrovolná účast na akcích, zavedení dress code⁵ apod.

Shrnutí výše popsaných typů adaptací v organizaci je shrnuto v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Typy adaptací v organizaci

	Typy adaptací v organizaci		
	Asimilační	Pluralitní	Integrovaná
Cílová skupina	Minorita	Všichni zaměstnanci	Minorita a majorita
Cíl AP ve vztahu k multikulturním rozdílům	Potlačení všech	Zachování všech	Potlačení výrazných
Tlak na přizpůsobení se	Vysoký	Nespecifikováno	Střední
Časový horizont na přizpůsobení se	Okamžitě	Nespecifikováno	Postupně
Míra formality AP obecně	Formální	Neformální	Spíše formální
Míra formality adaptace:			
pracovní	Formální	Spíše formální	Formální
sociální	Formální	Neformální	Spíše neformální
na kulturu organizace	Formální	Neformální	Spíše formální
Oblasti adaptace:			
zjišťování multikulturní odlišností	Ne	Ano	Ano
zohledňování multikulturní odlišností	Ne	Ano	Ano (částečně)
existence subkultur	Utlumená	Zachována	Umožněná
hlavní komunikační jazyk	Majoritní jazyk	Nespecifikováno	Pracovní jazyk
účast na akcích majority	Povinná	Dobrovolná	Dobrovolná
oblékání	Podle majority	Neomezená	Dress code

Zdroj: Sharma a Sharma (1997), Slavíková (2014), Sartori (2005), Vertovec (1999), upraveno autorkou

⁵ Obecně uznávaný vzor a soubor pravidel v oblékání. Jedná se o určité normy, které určují, jaké oděvy mohou být nošeny v zaměstnání, na úradě, při obchodním jednání či společenské události (Redakce, 2015).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PŘÍSTUPU K ADAPTACI ZAHRANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ V CEE LOGISTICS A.S.

Tato kapitola je zaměřena na analýzu zahraničních zaměstnanců v organizaci. Tato analýza přispěje k zjištění informací o struktuře zaměstnanců v dané organizaci (počet majoritních a minoritních zaměstnanců, pozice, na kterých se zahraniční zaměstnanci nacházejí, fluktuace zahraničních zaměstnanců). Na základě výsledků provedené analýzy, budou možné konstatovat, zda a případně kde je nutné se zaměřit na adaptaci multikulturních zaměstnanců a zda je třeba vytvářet například nějaký specializovaný program adaptace. Pro analýzu byl využit hloubkový rozhovor se dvěma pracovníci organizace.

2.1 Představení organizace CEE Logistics a.s.



Obrázek 3 Logo organizace CEE Logistics a.s., CEE Logistics a.s. (2019A)

CEE Logistics a.s. jak je zapsána v obchodním rejstříku (Justice, 2019) se zabývá pronájmem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, opravou silničních vozidel, činností účetních poradců, vedením účetnictvím, vedením daňové evidence, a hlavně silniční motorovou dopravou (vnitrostátní, mezinárodní).

Organizace vznikla v roce 2011. Za tu dobu se už dokázala zařadit mezi nejvýznamnější dopravní a logistické organizace Evropy. Vsadila na špičkové technologie, širokou nabídku služeb s řadou inovativních prvků, moderní vozový park a vysoce kvalifikovaný tým spolupracovníků v oblasti logistiky a dopravy.

V oblasti spedice (expresních, kusových, velkoobjemových nebo jiných nestandardních zásilek) potom spolupracuje výhradně s ověřenými smluvními partnery, kteří naplňují firemní filosofii a standardy organizace. Od převzetí zásilky, uskladnění, přes silniční, leteckou a lodní dopravu, až po doručení nákladu se stará organizace.

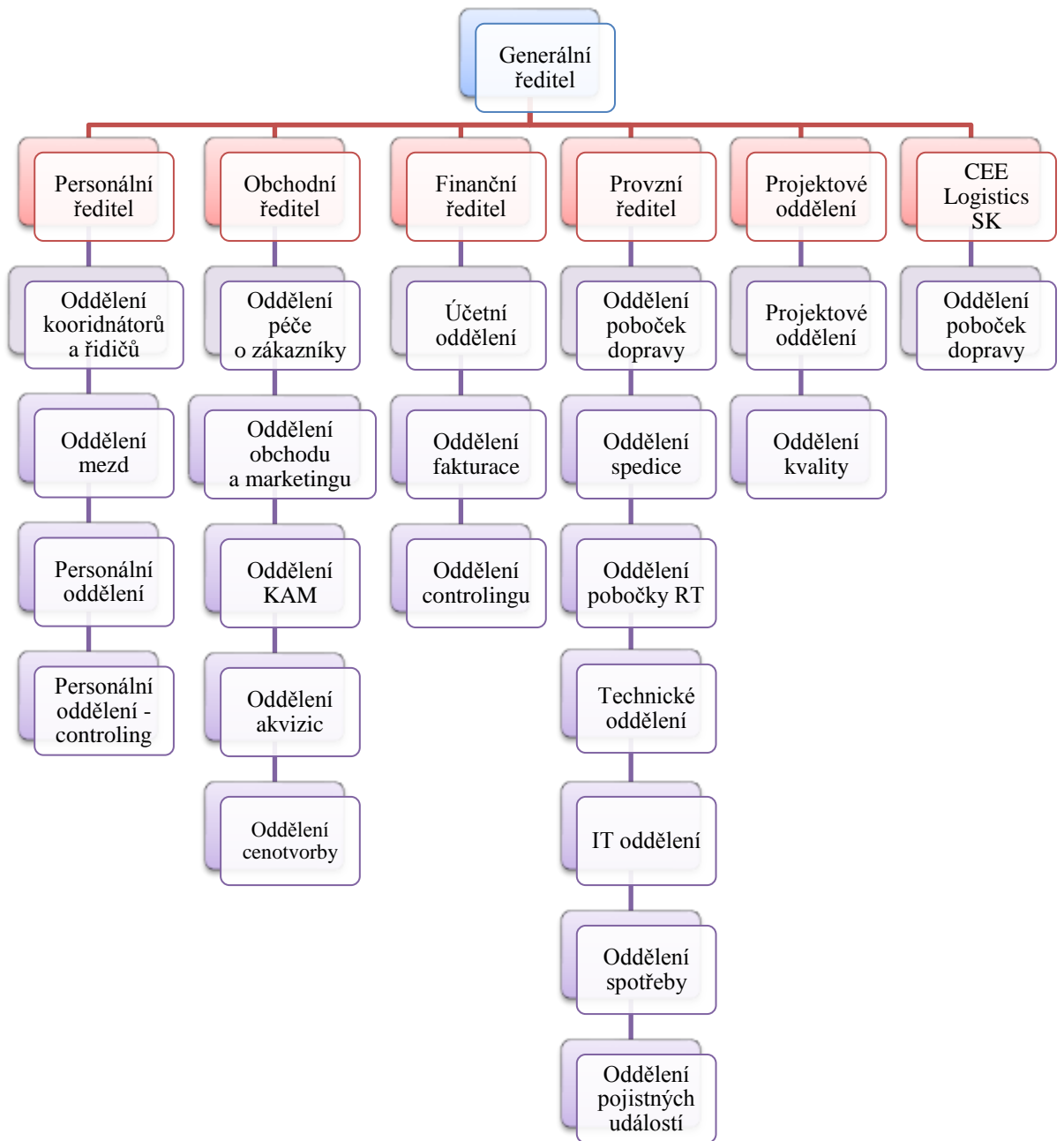
Organizace CEE Logistics a.s. stále roste a inovuje se tak, aby naplnila očekávání a potřeby zákazníků. V roce 2012 otevřela organizace dvě pobočky v ČR, a to ve městě Brno a Plzeň. V roce 2014 se vydala za hranice a otevřela dvě pobočky na Slovensku, a to v Prešově. O rok později se pak opět organizace rozšířila, tentokrát opět o pobočku v ČR tentokrát

v Semilech. V tomto roce se organizace spojila a utvořila se tak nová dceřiná organizace, kterou je LOG-IN CZ s.r.o. sídlící v Pardubicích a jednu přeshraniční, kterou je CEE Logistics Deutschland se sídlem v Kolíně nad Rýnem. V roce 2016 otevřela organizace další pobočku, tentokrát v Senci. Organizace má také svůj produkt RoadTeam⁶, který slouží pro efektivnější provoz malých a středních dopravců.

CEE Logistics a.s. má i řadu certifikátů. Organizace má certifikát, který splňuje ISO 14001:2015 (mezinárodně uznávaný standard systému environmentálního managementu – tedy, že organizace snižuje dopady na životní prostředí) a ISO 9001:2015 pro kvalitu v mezinárodní silniční dopravě a spedici, další je certifikát 2016 AAA Czech Stability Award s hodnocením excelentní (nejstabilnější organizace v ČR). CEE Logistics a.s. má také ochranou známku (CEE Logistics a.s., 2019B).

⁶ Road Team je služba pracující na principu WIN-WIN, kde si malý a střední dopravci mohou pronajímat vozidla organizace CEE Logistics a.s., zároveň jim CEE Logistics a.s. pomáhá vytěžovat jejich vozy (Roadteam, 2019C).

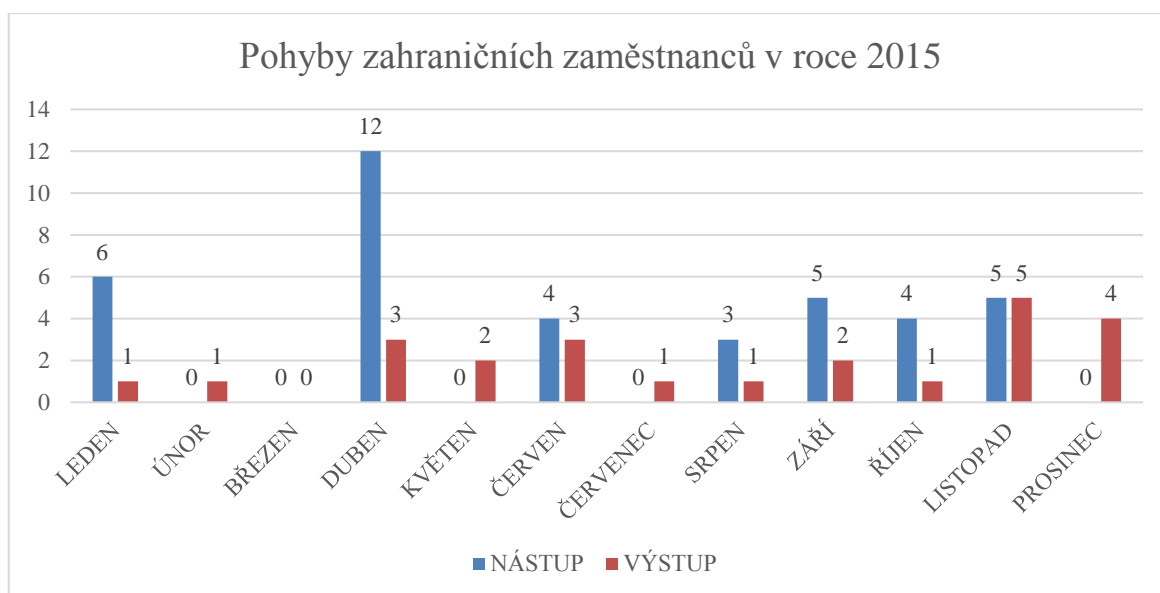
Organizační struktura organizace:



Obrázek 4 Organizační struktura CEE Logistics a.s., CEE Logistics a.s. (2019a), upraveno autorkou

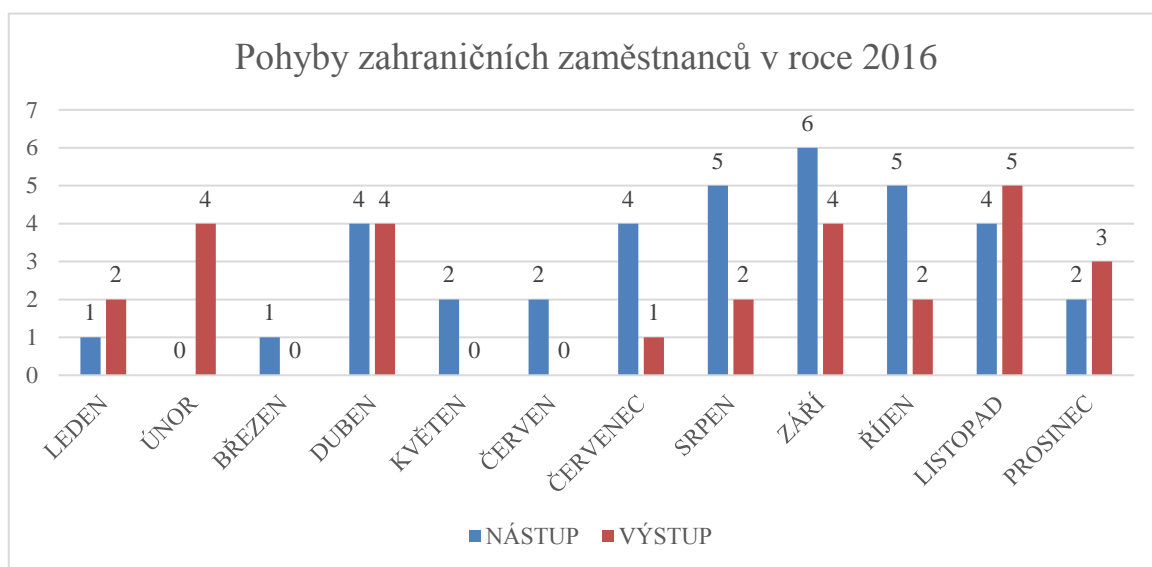
2.2 Fluktuace zahraničních zaměstnanců v organizaci

V rámci oddílu bude demonstrován vývoj počtu zahraničních zaměstnanců v organizaci CEE Logistics a.s. v jednotlivých letech, a to od roku, kdy organizace začala s náborem zahraničních zaměstnanců, jak znázorňují obrázky č. 3, 4, 5 a 6. Nutno podotknout, že hodnoty výstupů uvedené v tabulkách mohou být zavádějící, co se fluktuace týče, a to z důvodu nutných odcestování skrze expiraci víza.



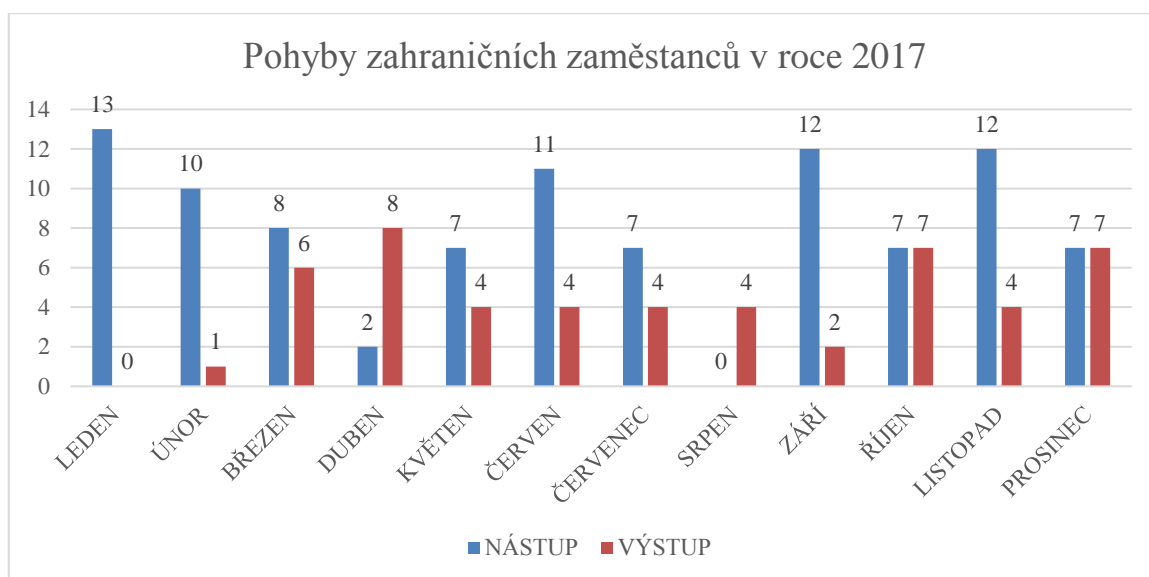
Obrázek 5 Pohyby zahraničních zaměstnanců v roce 2015, CEE Logistics a.s. (2019b), upraveno autorkou

Jak je vidět z tohoto obrázku, v roce 2015 už nějací zahraniční zaměstnanci v organizaci pracovali, již v tomto roce je však znatelná fluktuace v rámci dané skupiny zaměstnanců. Celkem do organizace v roce 2015 nastoupilo 39 zahraničních zaměstnanců a vystoupilo jich 24.



Obrázek 6 Pohyby zahraničních zaměstnanců v roce 2016, CEE Logistics a.s. (2019b), upraveno autorkou

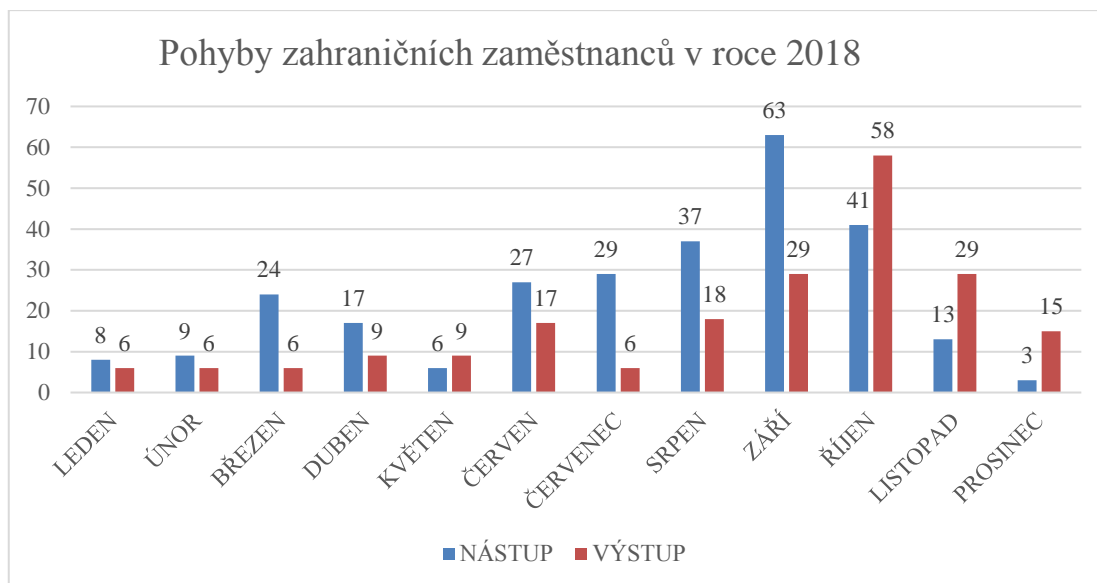
V roce 2016 se nástupy zahraničních zaměstnanců nepatrně snížily oproti předchozímu roku, avšak výstupy se zvýšily, jak je vidět v obrázku výše. V tomto roce do organizace nastoupilo 36 zahraničních zaměstnanců a vystoupilo jich 27.



Obrázek 7 Pohyby zahraničních zaměstnanců v roce 2017, CEE Logistics a.s. (2019b), upraveno autorkou

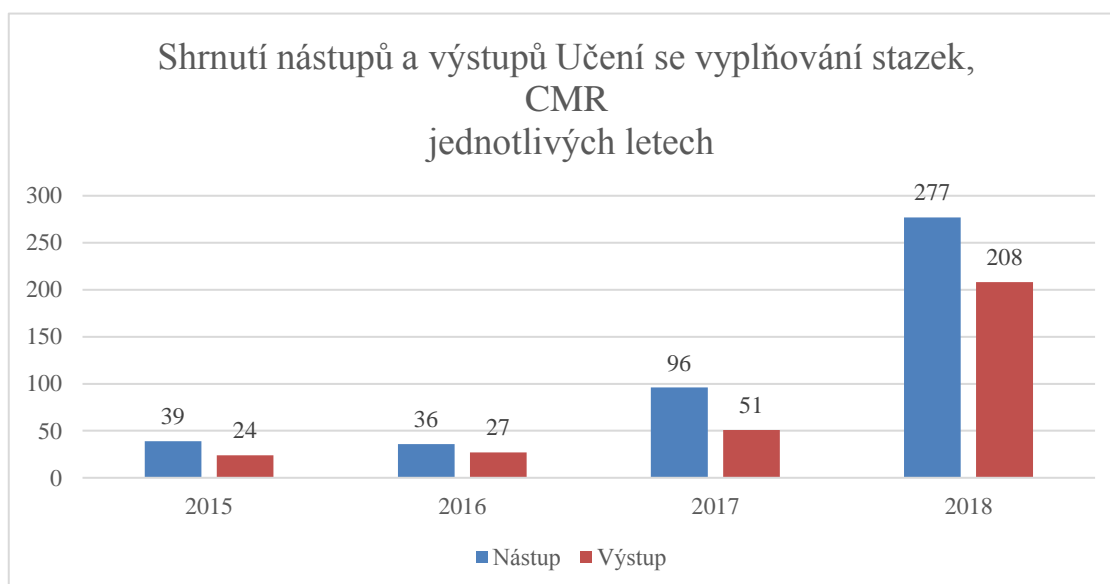
Tento rok byl pro CEE Logistics a.s. průlomový ve dvou bodech, co se zaměstnávání zahraničních zaměstnanců týče, prvním bylo to, že se organizace spojila s ostravskou personální agenturou Czech Job Place s.r.o., která organizaci poskytuje právě zahraniční zaměstnance z třetích zemí. Druhým bodem také bylo to, že se organizace zapojila do projektu, který spustila hospodářská komora ČR, a to konkrétně do projektu Ukrajina⁷. V roce 2017 už do organizace nastoupilo 96 zahraničních zaměstnanců, avšak více než polovina z nich zase vystoupila, přesněji řečeno jich bylo 51.

⁷ Cílem projektu je dosáhnout časových úspor při přijímání a vyřizování žádostí o zaměstnanecké a modré karty pro specialisty z Ukrajiny, kteří budou na území ČR vykonávat vysoce kvalifikovanou práci v oblasti výroby nebo služeb (Hospodářská komora České republiky, 2017).



Obrázek 8 Pohyby zahraničních zaměstnanců v roce 2018, CEE Logistics a.s. (2019b), upraveno autorkou

Poté co se naplno spustil jak projekt Ukrajina, i spolupráce s organizací Czech Job Place s.r.o. do organizace skoro třikrát stouply nástupy zahraničních zaměstnanců. V roce 2018 do organizace nastoupilo 277 zahraničních zaměstnanců, ale také větší počet vystoupil, organizaci v tomto roce opustilo 208 zahraničních zaměstnanců.



Obrázek 9 Shrnutí nástupů a výstupů v jednotlivých letech, CEE Logistics a.s. (2019b), upraveno autorkou

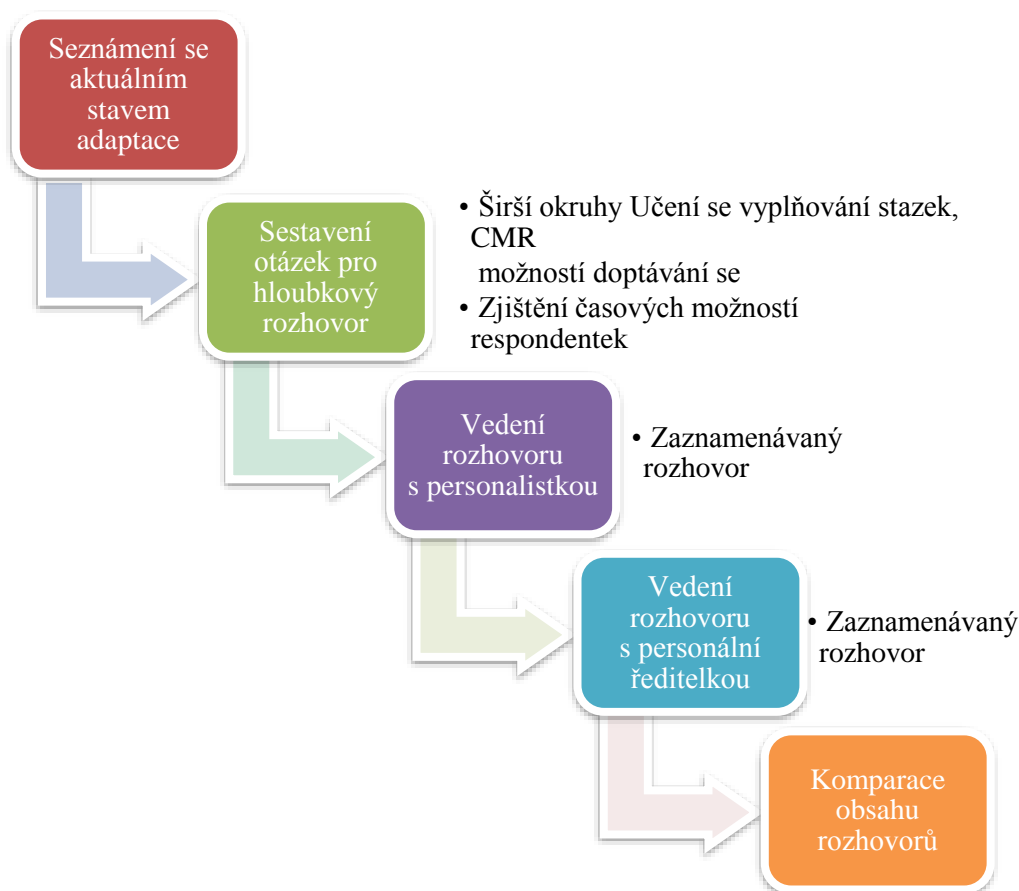
Pro lepší přehlednost jsou jednotlivé nástupy a výstupy zahraničních zaměstnanců znázorněny i v obrázku č. 7. Kde je vidět, jak se s postupem let začal zvyšovat nárůst právě

těchto zaměstnanců. Z obrázku je vidět, že ze všech nástupu za tyto roky více jak 69 % zaměstnanců organizaci opustilo.

2.3 Realizace hloubkového rozhovoru

Pro zjištění stávajícího stavu k přístupu k problematice adaptace zahraničních zaměstnanců byl realizován hloubkový rozhovor s nezávisle na sobě dvěma pracovníci v organizaci. První z nich je personalistka, která pracuje v organizaci na pozici personalistky a druhý rozhovor se uskutečnil s personální ředitelkou. Díky těmto rozhovorům bylo možné analyzovat současný stav problematiky adaptace zahraničních zaměstnanců v organizaci.

Jednotlivé kroky pro realizaci hloubkového rozhovoru jsou shrnuty v obrázku č. 10.



Obrázek 10 Postup pro realizaci hloubkového rozhovoru (autorka)

První částí bylo zjištění stavu, v jakém se nachází aktuální adaptační program v organizaci. Tento stav byl podkladem pro vytvoření okruhů pro hloubkový rozhovor.

Vypracování širších okruhů otázek pro uskutečnění hloubkového rozhovoru s možnými pod bodovými otázkami. Dále bylo od obou respondentek zjištěno, kdy budou mít na rozhovor dostatek času, aby nedocházelo k jeho přerušení či zkrácení. Každý rozhovor se dělal s každou zvlášť a v jiný den, s odstupem pár dní, jednak protože obě mají nabytý pracovní plán a jednak,

aby nedošlo k vyzrazení otázek jedné od druhé, tedy aby bylo docíleno co nejvíce objektivního názoru od obou dotazovaných.

Jako první byl proveden rozhovor s personalistkou, který se uskutečnil na konci týdne (7. března 2019). Kde se sedělo v jedné ze zasedacích místností, aby byl zachován klid. Nejdříve byla personalistka seznámena s body, na které se bude rozhovor zaměřovat a poté už se otázky vytvářely individuálně podle potřeby. Otázky byly zaznamenávány na záznamník v mobilním telefonu.

Ve skoro shodném duchu byl uskutečněn i druhý rozhovor, jen s tím rozdílem, že se konal na začátku (11. března 2019) dalšího týdne a rozhovor se uskutečňoval v kanceláři personální ředitelky. Otázky byly opět zaznamenávány na záznamník v mobilním telefonu, jen už nebyly kladeny „nahodile“, ale byly použity přesně ty, které byly použity v předchozím týdnu, aby bylo možné oba rozhovory analyzovat.

Poslední částí pro analýzu bylo třeba oba rozhovory přepsat na základě pořízených záznamů z mobilního telefonu, díky čemuž bylo možné také vypracovat vyhodnocení rozhovorů.

2.3.1 Hlubkový rozhovor s personalistkou CEE Logistics a.s.

Z jakého důvodu jste se rozhodli přistoupit k řešení problematiky adaptace zahraničních zaměstnanců?

Pro snazší začlenění a rychlejší zaučení řidičů v naší organizace.

Jak se vyvíjeli počty zahraničních zaměstnanců ve organizaci CEE Logistics a.s.?

Prvotně bych rozdělila zahraniční zaměstnance na zaměstnance z EU a ze 3. zemí, dále pak na řidiče a THP, protože u těchto dvou skupin (řidiči a THP) je fluktuace velmi rozdílná. Pokud se zaměříme na zaměstnance z 3. zemí zařazené do skupiny THP, ti mají fluktuaci téměř nulovou. U řidičů ze 3. zemí je to jiné, většinou je to jejich první zkušenost s prací v EU, díky tomu, že my jim pomůžeme vyřídí pracovní povolení pro ČR, poté se jim otevírají dveře do celé EU.

Myslíte si, že pracovní prostředí vaší organizace je multikulturní?

Pracovní prostředí naší společnosti CEE Logistics a.s. je určitě multikulturní. Vždy když přijímáme ve větším množství řidiče ze zahraničí, vytváříme jim tým dispečerů a koordinátorů, kteří hovoří v jejich jazyce, znají jejich mentalitu a jsou jim k dispozici i v případě řešení soukromých záležitostí.

Poskytuje vaše firma adaptační procesy pro nově vstupující zaměstnance?

Adaptační procesy jsou v naší společnosti nastavené, jak pro pozice THP, tak i pro pozice řidiče. Pro řidiče je proces zpracovaný detailněji u pozic THP máme aktuálně proces jednodušší a na podrobném nyní personální oddělení spolu s vedoucími pracovníky pracuje.

Liší se, a pokud ano v čem adaptační proces pro české zaměstnance a pro ty zahraniční?

Adaptační proces na pozici řidiče se liší v jazyce, ve kterém je vedený. Navíc řidič, který k nám do společnosti nastupuje od personální agentury, prochází extra školením na jízdy. Bez toho, aniž by se s novým zahraničním řidičem nesvezl v kamionu náš školitel dopravní techniky, tohoto řidiče na silnici samotného nepustíme.

Jak přesně probíhá adaptace nového zaměstnance?

Adaptace začíná hned první den od podpisu pracovní smlouvy a je rozdílná samozřejmě pro zaměstnance THP a řidiče. THP jsou proškoleni na BOZP a PO, GDPR, pracovní řád, pak je provázíme po budově. Dále pak je adaptační proces velmi individuální pozici, ale jednoduše řečeno je zaškolován od seniorního kolegy na jednotlivé úkony, které bude v budoucnu zvládat sám.

Adaptační proces u řidičů je přesně dán harmonogramem. Začíná vstupním školením řidiče na personálním oddělení, konkrétně: pracovní řád, BOZP a PO. Pak předáváme slovo na ekonomické oddělení, kde ho zasvěti do problematiky vyplňování a odevzdávání stazek. Dále je řidič školen na tankování (přebírá tankovací manuál), mýto a mýtné krabičky. Na technickém oddělení je řidič školen na spotřebu a ekonomiku jízdy společně s praktickým výcvikem, načítání digitální karty, pokračuje se školením na bezpečnostní systémy, kterými je kamion vybaven. Pak pokračuje další kolega, který má na starost Echotrack (jedná se o navigační a informační systém, který je instalován do všech kamionů společnosti CEE Logistics a.s.). Na provozním odd. řidič přebírá manuál řidiče, kde jsou do detailu popsány činnosti a odpovědnost zaměstnance na pozici řidič.

Máte formální, spíše formální či neformální způsob adaptace?

Využíváme spíše formální způsob adaptace.

Kdo v organizaci připravuje a schvaluje adaptaci?

Na adaptačních programech pracují zaměstnanci napříč celou společností a schvaluje je vedení společnosti.

Kdo je za průběh adaptace zodpovědný?

Přímý nadřízený zaškolovaného zaměstnance.

Kdo se účastní (podílí) na adaptaci nových zaměstnanců?

Na adaptaci se vždy podílí personální oddělení a dále pak záleží na dané pozici. Na pozicích THP je to vedoucí pracovník a mentor, který často bývá seniorním pracovníkem. U řidičů jsou jasně dani školitelé za jednotlivé sekce školení.

Mají možnost nově vstupující zaměstnanci nalézt informace pro lepší zapojení (začlenění) do organizace? Kde?

Ano, pro tyto účely v naší společnosti vznikl firemní on-line časopis.

Jak je vybrána osoba, která zaučuje nově vstupujícího zaměstnance?

Dle zkušeností a umění učit / vysvětlovat. Tuto osobu tzv. mentora určuje vedoucí pracovník daného oddělení.

Pokud přijímáte zahraniční zaměstnance, v jakém jazyce probíhá adaptace?

Adaptace běžně probíhá v rodném jazyce nově nastupujícího zaměstnance, popřípadě v jazyce, kterému rozumí.

Mají zahraniční zaměstnanci k dispozici stejné materiály jako ti čeští?

Ano, všechny materiály pro adaptaci máme přeložené do více jazyků.

Jakým způsobem je adaptace zakončena?

Adaptace je u konce, pokud zaměstnanec dokáže danou pozici samostatně zastávat. Nemáme však žádný prapor nebo fanfáru pro ukončení.

Co je dle Vás cílem adaptačního procesu ve vaší organizaci?

Spokojený, správně informovaný a zaškolený zaměstnanec, tak aby mohlo fungovat celé oddělení.

Jaké informace by měl Váš nový zaměstnanec dostat během adaptace?

Všechny, které dokáže na své pozici uplatnit.

Má vaše organizace nějaké seznamovací akce pro nově vstupující zaměstnance?

Jaké?

Ano, CEE Logistics a.s. pro své zaměstnance na pozicích THP pořádá minimálně jednou do roka firemní team building. Řidičům jednou do roka zajistíme profesní školení od odborných externích pracovníků. Tyto akce hradí společnost CEE Logistics a.s.

Jak začleňujete nové zaměstnance do kolektivu organizace?

Prostřednictvím výše zmíněných firemních akcí, prezentací u nástupu, firemním časopisem a adaptací.

Představujete jim vaši organizační kulturu? Jak?

Organizační kulturu se zaměstnancům snažíme představit již u pohovoru.

Začleňujete zahraniční zaměstnance s těmi českými? Jak?

U THP ano, prostřednictvím firemních akcí a team buildingu. U řidičů těžko kvůli jazykové bariéře.

Ovlivňujete nějak vztahy mezi českými a zahraničními zaměstnanci? Jak?

Vztahy mezi českými a zahraničními zaměstnanci jsou na dobré úrovni. Firma se negativně staví k projevům rasové či jiné nenávisti, ale dosud nebylo potřeba řešit nějaké konflikty. Tedy jinými slovy neovlivňuje.

Jsou ve vaší organizaci zaměstnanci, kteří jsou kulturně odlišní? Jak jste se o odlišnostech dozvěděli?

Ano, je to dáno tím, že máme zaměstnance z různých koutů světa, například vyznávají různá náboženství. Pokud je něco pro danou zemi charakteristické, tak se to dozvíme sami. Informace o zemích, ze kterých naši zaměstnanci pocházejí si samozřejmě zjišťujeme, další cestou je, že nám to zaměstnanci povědí sami, anebo si v rámci stravování či v jiných oblastech na firemních akcích požádají o výjimky.

Myslíte si, že by měla organizace zjišťovat tyto odlišnosti a nějak s nimi pracovat?

Myslím si, že ano. Pokud by to firma nedělala, zaměstnanci by mohli být nespokojení a fluktuace by se mohla zvýšit.

Pokud pořádáte akce (vánoční večírky) jsou povinné pro všechny?

Všechny firemní akce jsou dobrovolné.

Jaký je hlavní komunikační jazyk ve vaší organizaci?

Český jazyk.

Umí všichni zaměstnanci tento jazyk?

Ne, jedná se ale jen o řidiče.

Jak se domlouvají zaměstnanci, kteří tento jazyk neumí?

Firma se těmto zaměstnancům přizpůsobila a vytvořila speciální týmy dispečerů, koordinátorů a tlumočnicků, kteří hovoří jejich rodným jazykem.

V jakém jazyce probíhá adaptace zahraničních zaměstnanců?

Když nám nastupovali řidiči z Bulharska, adaptace probíhala v bulharštině. Nyní nám ve vyšším počtu nastupují řidiči rusky mluvící (Rusko, Bělorusko, Kazachstán, Ukrajina) a adaptace probíhá v ruštině (Ukrajinci rozumí ruskému jazyku) u THP pracovníků v češtině.

V jakém jazyce máte dostupné informace určené k adaptaci?

Materiály k adaptaci pro řidiče máme přeložené do ruštiny, bulharštiny a angličtiny.

Mohou u vás nový zaměstnanci docházet na jazykové kurzy, aby se naučili komunikační jazyk organizace?

U řidičů je to nereálné, z hlediska typu jejich práce.

Má vaše organizace daný dress code?

Dress code u nás není striktně stanovený, je na uvážení zaměstnanců na jednotlivých pozicích.

Pokud ne, mohou zaměstnanci nosit oblečení, které patří k jejich kultuře (např. muslimské ženy šátky)?

Tuto problematiku nemáme nijak ošetřenu v našich vnitřních směrnících, takže mohou. Řidičům zajišťujeme ubytování, několikrát do roka uhradíme jízdenku/letenku do místa trvalého bydliště, pokud mají zdravotní potíže i mimo pracovní dobu, koordinátor mu pomáhá obstarat lékařskou péči. Kdykoliv od nástupu.

Poskytuje vaše organizace zahraničním zaměstnancům nějaké speciální služby mimo pracovní prostředí? Pokud ano, kdy (při nástupu, delší dobu)?

Řidičům zajišťujeme ubytování, několikrát do roka uhradíme jízdenku/letenku do místa trvalého bydliště, pokud mají zdravotní potíže i mimo pracovní dobu, koordinátor mu pomáhá obstarat lékařskou péči. Kdykoliv od nástupu.

Byl ve vaší organizaci už nějaký konflikt, který byl multikulturně zaměřený? Popište, jaký a jak jste ho řešili?

O žádném multikulturně zaměřeném konfliktu nevím.

Tabulka 3 Podkladová tabulka pro teoretické vymezení adaptace v CEE Logistics a.s.
– pohled personalistky

	Typy adaptací v organizaci		
	Asimilační	Pluralitní	Integrační
Cílová skupina	Minorita	Všichni zaměstnanci	Minorita a majorita
Cíl AP ve vztahu k multikulturním rozdílům	Potlačení všech	Zachování všech	Potlačení výrazných
Tlak na přizpůsobení se	Vysoký	Nespecifikováno	Střední
Časový horizont na přizpůsobení se	Okamžitě	Nespecifikováno	Postupně
Míra formality AP obecně	Formální	Neformální	Spíše formální
Míra formality adaptace:			
pracovní	Formální	Spíše formální	Formální
sociální	Formální	Neformální	Spíše neformální
na kulturu organizace	Formální	Neformální	Spíše formální

Oblasti adaptace:			
zjišťování multikulturní odlišností	Ne	Ano	Ano
zohledňování multikulturní odlišností	Ne	Ano	Ano (částečně)
existence subkultur	Utlumená	Zachována	Umožněná
hlavní komunikační jazyk	Majoritní jazyk	Nespecifikováno	Pracovní jazyk
účast na akcích majority	Povinná	Dobrovolná	Dobrovolná
oblékání	Podle majority	Neomezená	Dress code

Zdroj: autorka

Teoretické vymezení adaptace z pohledu personalistky, jak vyplývá na základě identifikovaných oblastí přístupu k adaptaci je zřejmé, že je v organizaci zastáván pluralitní přístup. Na základě získaných odpovědí bylo možné identifikovat, který přístup k adaptaci je v organizaci zastáván – viz tabulka 3.

2.3.2 Hlubkový rozhovor s personální ředitelkou CEE Logistics a.s.

Z jakého důvodu jste se rozhodli přistoupit k řešení problematiky adaptace zahraničních zaměstnanců?

Příchod zahraničních řidičů ze třetích zemí s sebou nese problematiku, kterou dopravní společnosti nemuseli v minulosti, v souvislosti s českými řidiči, nebo s řidiči ze států EU řešit. Toto vše přinášelo nemalé zpoždění v přepravách, kolidovala zde komunikace mezi dispečery a zahraničními řidiči. Tak proto jsme se rozhodli tuto problematiku řešit.

Jak se vyvíjely počty zahraničních zaměstnanců v organizaci CEE Logistics a.s.?

Počty zahraničních zaměstnanců se u nás rok od roku zvyšují. Jak můžete sama vidět v materiálech, které jsem Vám poskytla.

Myslíte si, že pracovní prostředí vaší organizace je multikulturní?

Určitě ano. Pokud budeme multikulturní společnost posuzovat jako: společnost, kde menšiny mají stejná práva jako majorita a nemusí se vzdávat většiny specifických a tradičních rysů své kulturní identity. I v rámci naší firemní kultury, která se opírá o Etický kodex se v rámci zaměstnaneckých vztahů stavíme za motto: „Každý se narodil jako originál. Je pouze na něm, jestli jím zůstane“ a současně se zavazujeme k vyznání spravedlivého a rovného přístupu vůči všem zaměstnancům.

Poskytuje vaše organizace adaptační procesy pro nově vstupující zaměstnance?

Snažíme se o to. Neustále rozvíjíme právě tuto zaměstnaneckou disciplínu. Společnost je poměrně mladá a vždy byla postavena na vysoké profesionalitě a samostatnosti všech

zaměstnanců, včetně nově příchozích. Nicméně v současné době jsme již tak velkou společností, kdy se adaptace nových zaměstnanců dostává na popředí zájmu i ve spojení s produktivitou společnosti jako takové.

Liší se, a pokud ano, v čem adaptační proces pro české zaměstnance a pro ty zahraniční?

Liší se patrně přítomností zahraničních koordinátorů, kteří zabezpečují překlad do rodné řeči nastupujících zahraničních zaměstnanců. Dále je i detailněji zaměřen na znalost nařízení 561/2006⁸, nebo znalost silničních přeprav a obsluhy GPS. Je to o adaptaci zahraničních řidičů směrem k provozu na komunikacích států EU, mnohdy nejsou na tuto dopravní síť zcela připraveni. Na rozdíl od českých či slovenských řidičů je tedy jejich adaptační proces delší a rozšířený i o profesní školení řidičů v délce 35 hodin, jak je uloženo zákonem ČR.

Jak přesně probíhá adaptace nového zaměstnance?

Po příjezdu do ČR jsou zaměstnanci zařazeni do kurzů profesního školení řidiče v délce 35 hodin, v rámci odpoledních hodin pak navštěvují kurzy českého jazyka, a především se učí použití latinky, vzhledem k tomu, že se jedná převážně o řidiče, kteří používají azbuku. Po úspěšném absolvování kurzu profesního školení se již dostávají přímo k nám do společnosti, kde je čeká první zkušební jízda našimi vozy. Zde jsou následně rozřazováni podle zručnosti a znalosti řízení vozidel TIR. Jsou seznámeni se základními informacemi o společnosti a následuje 3denní interní školení, kde jsou hlavními tématy například obsluha tachografů, GPS, tankování, znalost nařízení 561/2009 o pracovní době řidičů, vypisování stazek – výkaz práce řidiče, obsluhy chytrých telefonů, školení BOZP a PO, dále jsou seznámeni detailně s obsáhlým manuálem řidiče, dle kterého se mají následně po celou dobu pracovního poměru řídit a který je i souhrnem návodů a postupů pro jejich další práci. Po ukončení vstupního školení jsou prvně testováni ze znalostí informací, které obdrželi. Následně jsou dle řidičských schopností a prokázaných znalostí rozděleni do dvou-osádek, kde jim je přidělen vybraný školitel. Při zaškolení na vozidlech spolu se školitelem plní nařízení v zaučení dle přiděleného adaptačního listu. Po zaučení, kdy školitel stvrzuje svým podpisem a doporučení přidělení nového řidiče na samostatné vozidlo, je řidič znovu prozkoušen a následně je mu přiděleno vozidlo a samostatná práce. Pokud není úspěšný po první kontrolní době samostatné jízdy, je adaptační proces zopakován. Toto je nejdelší adaptační proces u řidičů MKD ve společnosti.

⁸ Nařízení Evropského parlamentu a rady č. 561/2006 upravuje povinnosti řidičů a dopravců v rámci EU. Účelem je zlepšení sociálních podmínek řidičů a vyrovnání konkurenčních podmínek jednotlivých dopravců. Hlavní body nařízení je denní doba řízení, přestávky, doba odpočinku (EU, 2006).

Avšak i přesto zaznamenáváme zvýšený nárůst škodných událostí ze strany zahraničních řidičů. U českých a slovenských řidičů je pokrácen o povinnost absolvovat profesní školení v délce 35 hodin a zaučení na vozidlech bývá zpravidla kratší.

Máte formální, spíše formální či neformální způsob adaptace?

O tom jsme se bavily v předchozích otázkách.

Kdo v organizaci připravuje a schvaluje adaptaci?

Personální ředitel. Schválení však předchází proces celé přípravy adaptace, kdy se na tomto procesu podílí ředitelé ostatních úseků, nebo jim pověřeni zaměstnanci.

Kdo je za průběh adaptace zodpovědný?

Vedoucí zaměstnance daného oddělení. Pokud není přímo nadřízeným zaměstnancem nového zaměstnance, jím pověřený zástupce, jej musí informovat v takové míře, aby byl schopen nést celou odpovědnost za zdárnou adaptaci.

Kdo se účastní (podílí) na adaptaci nových zaměstnanců?

Zaměstnanec pověřený adaptací (školitel), vedoucí zaměstnanec oddělení a příslušný ředitel úseku.

Mají možnost nově vstupující zaměstnanci nalézt informace pro lepší zapojení (začlenění) do organizace? Kde?

Ano. Na sdíleném disku společnosti, kde jsou k dispozici všechna nařízení, směrnice, manuály, postupy, technické specifikace, formuláře. Většinu z nich obdrží i v tištěné podobě při nástupu. Řidiči MKD, kteří jsou vzdáleni od centrály společnosti, nebo jejich poboček, mají přístup k manuálům a postupům přes aplikace chytrých telefonů.

Jak je vybrána osoba, která zaučuje nově vstupujícího zaměstnance?

U řidičů MKD jsou to vybraní zaměstnanci s vysokou profesionalitou a následně proškolení v zaučení nových zaměstnanců. K tomuto dostanou i adaptační list, dle kterého následně postupují. U THP zaměstnanců jsou to pověřeni zaměstnanci jednotlivých oddělení, nebo přímo vedoucí oddělení.

Pokud přijímáte zahraniční zaměstnance, v jakém jazyce probíhá adaptace?

V jejich rodném jazyce. Z tohoto důvodu je tu kvalitní tým zahraničních koordinátorů s výbornou znalostí cizích jazyků, povětšinou rodilý mluvčí. Dále jsou na všech odděleních provozu vždy dispečeri se znalostí jazyka řidičů, kteří jsou jim přidělováni a na vozidlech jsou k zaučení vždy přiděleni ke školitelům, kteří mají rodnou řeč shodnou s nově nastoupivším zaměstnancem.

Mají zahraniční zaměstnanci k dispozici stejné materiály jako ti čeští?

Ano, všechny materiály ve společnosti jsou shodné, pouze jsou překládány do rodného jazyka nově nastupujícího zaměstnance.

Jakým způsobem je adaptace zakončena?

Písemnou zkouškou, slovním hodnocením školitele a následným rozhodnutím vedoucího, který posoudí hodnocení a rozhodne o přidělení řidiče na samostatnou práci. U THP zaměstnanců pak vedoucí zaměstnanec, nebo příslušný ředitel úseku.

Co je dle Vás cílem adaptačního procesu ve vaší organizaci?

Zaškolení zaměstnance, začlenění do systému, udržení nebo i zvýšení produktivity, minimalizace nákladů.

Jaké informace by měl Váš nový zaměstnanec dostat během adaptace?

Všechny důležité proto, aby mohl řádně, svědomitě a na plno vykonávat svou práci. Přinášel výsledky nejen sobě, ale i celé společnosti.

Má vaše organizace nějaké seznamovací akce pro nově vstupující zaměstnance?

Jaké?

Pro nově nastupují zaměstnance přímo ne, respektive nekopírujeme adaptační tábory například středních škol. Společnost pořádá zpravidla 2x do roka společenské a týmové akce zaměřené na seznámení se, poznávání, předávání informací a zábavu. Zde se seznamují nejen nově nastupující zaměstnanci, ale mají se zde možnost potkat i zaměstnanci jednotlivých poboček., Tyto akce jsou hrazeny společností. Neméně podporujeme i individuální akce, které si skupiny zaměstnanců, ať již poboček, oddělení nebo kanceláře pořádají mezi sebou.

Jak začleňujete nové zaměstnance do kolektivu organizace?

Adaptací, společným setkáním, školením a také navazujícím firemním časopisem, kdy jsme navázali na to, že nejdůležitější informace o dění ve společnosti jsou k dosažení v kuchyňkách a na chodbách a šíří se závratnou rychlostí pomocí tzv. šeptandy, ne náhodou se náš firemní časopis pojmenoval právě takto: Šeptanda.

Představujete jim vaši organizační kulturu? Jak?

Ano prostřednictvím vedoucích zaměstnanců, nebo právě již zmiňovanou Šeptandou.

Začleňujete zahraniční zaměstnance s těmi českými? Jak?

U zaměstnanců „kanceláři“ probíhá začlenění poměrně rychle tím, že všichni po nástupu sdílí stejné kanceláře, pobočky, oddělení a tím se i prolíná právě jejich začleňování. Navíc THP zaměstnanci musí ovládat i český jazyk, tedy si rozumí poměrně rychle. Neméně pak na pořádaných firemních akcích. U řidičů MKD je začlenění někdy i rychlejší tím, jak se řidiči

vzájemně potkávají u zaškolení, nebo následně při přestávkách na parkovištích, zde se umí začlenit téměř dokonale.

Ovlivňujete nějak vztahy mezi českými a zahraničními zaměstnanci? Jak?

Není to nutné. Všichni zaměstnanci si vytváří vztahy vzájemně a nemáme informace o tom, že by docházelo k neshodám mezi zahraničními zaměstnanci a bylo nutné nějak zasahovat. Pro zahraniční zaměstnance tu navíc máme i vytvořený tým koordinátorů, kteří se mimo jiné o zahraniční řidiče starají mnohdy i nad rámec pracovní doby a jsou to jejich „české mámy“.

Jsou ve vaší organizaci zaměstnanci, kteří jsou kulturně odlišní? Jak jste se o odlišnostech dozvěděli?

Věděli jsme do čeho jdeme. Nikdy nevstoupíte s nábořem do cizí země, aniž byste si neudělal alespoň základní přehled o možném riziku. V současné době zaměstnáváme hlavně řidiče ze států: Kazachstán, Bělorusko, Rusko a Ukrajina. Někde i Moldávie a v minimu Bulharsko. Je tedy nasnadě, že zde dojde k přenosu jejich kultury, náboženství, mentality. Ale nezaznamenali jsme dosud žádnou rasovou nebo náboženskou nesnášenlivost. Možná jednou zde došlo k potyčce, důvodem byl hokejový zápas, ale toto se stává mnohem běžněji i v českých restauracích.

Myslíte si, že by měla organizace zjišťovat tyto odlišnosti a nějak s nimi pracovat?

Pokud k tomu není dán nějaký vážný důvod, nebudeme vytvářet ve společnosti více, než děláme nyní. Pokud mají zahraniční zaměstnanci problém, mohou se obrátit na své již zmiňované koordinátory a pokud by docházelo k opakované, například náboženské nesnášenlivosti, postavíme se k řešení, ale prozatím nebyl důvod a doufám, že v budoucnu ani nebude. Zatím máme více jak 4letou pozitivní zkušenost.

Pokud pořádáte akce (vánoční večírky) jsou povinné pro všechny?

Všechny akce pořádané společností jsou dobrovolné. Nicméně, i tak je účast vždy hojná.

Jaký je hlavní komunikační jazyk ve vaší organizaci?

Český jazyk.

Umí všichni zaměstnanci tento jazyk?

Ne, naši řidiči ze třetích zemí umí svůj rodný jazyk a pomálu například jazyk anglický. Pro lepší zvládnutí komunikace jsme posílili naše dispečinky o rusky hovořící dispečery a vytvořili tým koordinátorů.

Jak se domlouvají zaměstnanci, kteří tento jazyk neumí?

Ve svém rodném jazyce.

V jakém jazyce probíhá adaptace zahraničních zaměstnanců?

V jejich rodném jazyce.

V jakém jazyce máte dostupné informace určené k adaptaci?

V jazyce českém, bulharském, anglickém a ruském.

Mohou u vás nový zaměstnanci docházet na jazykové kurzy, aby se naučili komunikační jazyk organizace?

Ano, ale není toto hrazeno společností. U THP zaměstnanců je znalost českého jazyka podmínkou pro nástup do společnosti. U řidičů je v rámci prvního týdne zajištěna adaptace pro základy latinky a následně je již na uvážení řidiče. Pro pozici řidič MKD u naší společnosti není znalost českého jazyka nutnou podmínkou. Máme tým dispečerů a koordinátorů.

Má vaše organizace daný dress code?

Ne striktně. Pokud zaměstnanci vykonávají svou práci v oblečení, ve kterém jsou spokojeni, je na jejich uvážení, jaký zvolí výběr. Vše však v rámci nějakého kulturního pojetí a soudnosti. V plavkách nám zaměstnanci do kanceláří nechodí. U řidičů je toto zcela na jejich uvážení, tráví většinu svého času za volantem, a to by asi v obleku nebylo zcela příjemné. U obchodních jednání, schůzek a jednání s akcionáři je povinné business oblečení, jak pro dámy, tak pro pány.

Pokud ne, mohou zaměstnanci nosit oblečení, které patří k jejich kultuře (např. muslimské ženy šátky)?

V současné době zde nejsou zaměstnány ženy, které by například vyznávaly toto náboženství. Nediskriminujeme, ale nemáme ani blízkou zkušenost.

Poskytuje vaše organizace zahraničním zaměstnancům nějaké speciální služby mimo pracovní prostředí? Pokud ano, kdy (při nástupu, delší dobu)?

Tým koordinátorů jim zajišťuje jízdenky, ubytování, pomoc při nákupech, praní, atd... Také jsme zakoupili bytový dům a po plánované rekonstrukci v něm vznikne 28 bytových jednotek právě pro zahraniční zaměstnance a ubytovna. Pokud je třeba.

Byl ve vaší organizaci už nějaký konflikt, který byl multikulturně zaměřený? Popište, jaký a jak jste ho řešili?

O žádném takovém nevím, tedy ani nebylo třeba jej řešit.

Tabulka 4 Podkladová tabulka pro teoretické vymezení adaptace v CEE Logistics a.s.
– pohled personální ředitelky

	Typy adaptací v organizaci		
	Asimilační	Pluralitní	Integrační
Cílová skupina	Minorita	Všichni zaměstnanci	Minorita a majorita
Cíl AP ve vztahu k multikulturním rozdílům	Potlačení všech	Zachování všech	Potlačení výrazných
Tlak na přizpůsobení se	Vysoký	Nespecifikováno	Střední
Časový horizont na přizpůsobení se	Okamžitě	Nespecifikováno	Postupně
Míra formality AP obecně	Formální	Neformální	Spíše formální
Míra formality adaptace:			
pracovní	Formální	Spíše formální	Formální
sociální	Formální	Neformální	Spíše neformální
na kulturu organizace	Formální	Neformální	Spíše formální
Oblasti adaptace:			
zjišťování multikulturní odlišností	Ne	Ano	Ano
zohledňování multikulturní odlišností	Ne	Ano	Ano (částečně)
existence subkultur	Utlumená	Zachována	Umožněná
hlavní komunikační jazyk	Majoritní jazyk	Nespecifikováno	Pracovní jazyk
účast na akcích majority	Povinná	Dobrovolná	Dobrovolná
oblékání	Podle majority	Neomezená	Dress code

Zdroj: autorka

Teoretické vymezení adaptace z pohledu personální ředitelky, jak vyplývá na základě identifikovaných oblastí přístupu k adaptaci, sice vyplývá, že je v organizaci zastáván pluralitní přístup, ale s pozůstatky asimilační adaptace a s náznakem integrační adaptace. Na základě získaných odpovědí bylo možné identifikovat, který přístup k adaptaci je v organizaci zastáván – viz tabulka 4.

2.4 Shrnutí analytické části

V organizaci během několika málo let, sice rapidně stoupl počet zahraničních zaměstnanců, avšak jejich udržitelnost v organizaci je na špatné úrovni. S vyřízením veškerých náležitostí, které pro organizaci plynou pro to, aby mohli zaměstnávat zahraniční zaměstnance, je spjata velká časová i finanční náročnost. Je třeba se více zaměřit právě na správnou a účinnou adaptaci pro tyto zahraniční zaměstnance.

Z obou rozhovorů je patrné, že si je organizace vědoma toho, že se z ní stala multikulturní organizace a že je třeba problematiku adaptace právě zahraničních zaměstnanců řešit. Jejich odpovědi na dílčí otázky se však v některých z nich rozcházejí, což je také patrné v tabulce č. 5, což může mít dopad na přístupu k adaptaci jako takové. Dále je z rozhovorů patrné, že je adaptace v současné době v organizaci pojímána jako krátkodobá aktivita, která je omezena časově a je ukončena v momentě, kdy řidič začne vykonávat svoji pracovní náplň, tzn. řídit dopravní prostředky. Z rozhovorů je zřejmé, že se organizace snaží co nejvíce přizpůsobit zahraničním zaměstnancům po jazykové stránce. Avšak pro zahraniční zaměstnance jako takové je to sice dobře, ale jen z krátkodobého hlediska a jen z hlediska pracovního. V případě, že v ČR setrvávají ve svém volnu, nebo dokonce se chtějí do ČR přistěhovat, tak je pro ně neznalost českého jazyka velkou bariérou. Vůbec zde ale neřeší adaptaci zahraničních zaměstnanců do společnosti jako takové. Pro jednodušší adaptaci vzhledem k vzrůstajícímu počtu zahraničních zaměstnanců v organizaci, by bylo dobré zavést konkrétní středisko přímo v organizaci.

Jelikož zahraniční THP pracovníci mají téměř nulovou fluktuaci, pro další část diplomové práce se bude práce zaměřovat na řešení problémů v rámci adaptace pouze na řidiče.

V tabulce č. 5 jsou shrnuty odpovědi obou zaměstnankyň, aby bylo lépe vidět, kde se jejich názory shodují a kde naopak rozcházejí. Růžovou barvou jsou zaznamenány odpovědi ředitelky personálního oddělení a modrou odpovědi personalistky, která pod ředitelkou pracuje, tam kde se obě shodly, je barva zelená.

Tabulka 5 Srovnání obou pohledů vnímání adaptace pracovníků z organizace

	Typy adaptací v organizaci		
	Asimilační	Pluralitní	Integrační
Cílová skupina	Minorita	Všichni zaměstnanci	Minorita a majorita
Cíl AP ve vztahu k multikulturním rozdílům	Potlačení všech	Zachování všech	Potlačení výrazných
Tlak na přizpůsobení se	Vysoký	Nespecifikováno	Střední
Časový horizont na přizpůsobení se	Okamžitě	Nespecifikováno	Postupně
Míra formality AP obecně	Formální	Neformální	Spíše formální
Míra formality adaptace:			
pracovní	Formální	Spíše formální	Formální
sociální	Formální	Neformální	Spíše neformální
na kulturu organizace	Formální	Neformální	Spíše formální
Oblasti adaptace:			

zjišťování multikulturní odlišností	Ne	Ano	Ano
zohledňování multikulturní odlišností	Ne	Ano	Ano (částečně)
existence subkultur	Utlumená	Zachována	Umožněná
hlavní komunikační jazyk	Majoritní jazyk	Nespecifikováno	Pracovní jazyk
účast na akcích majority	Povinná	Dobrovolná	Dobrovolná
oblékání	Podle majority	Neomezená	Dress code

Zdroj: autorka

3 NÁVRH OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ ADAPTACE ZAHRANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ V CEE LOGISTICS A.S.

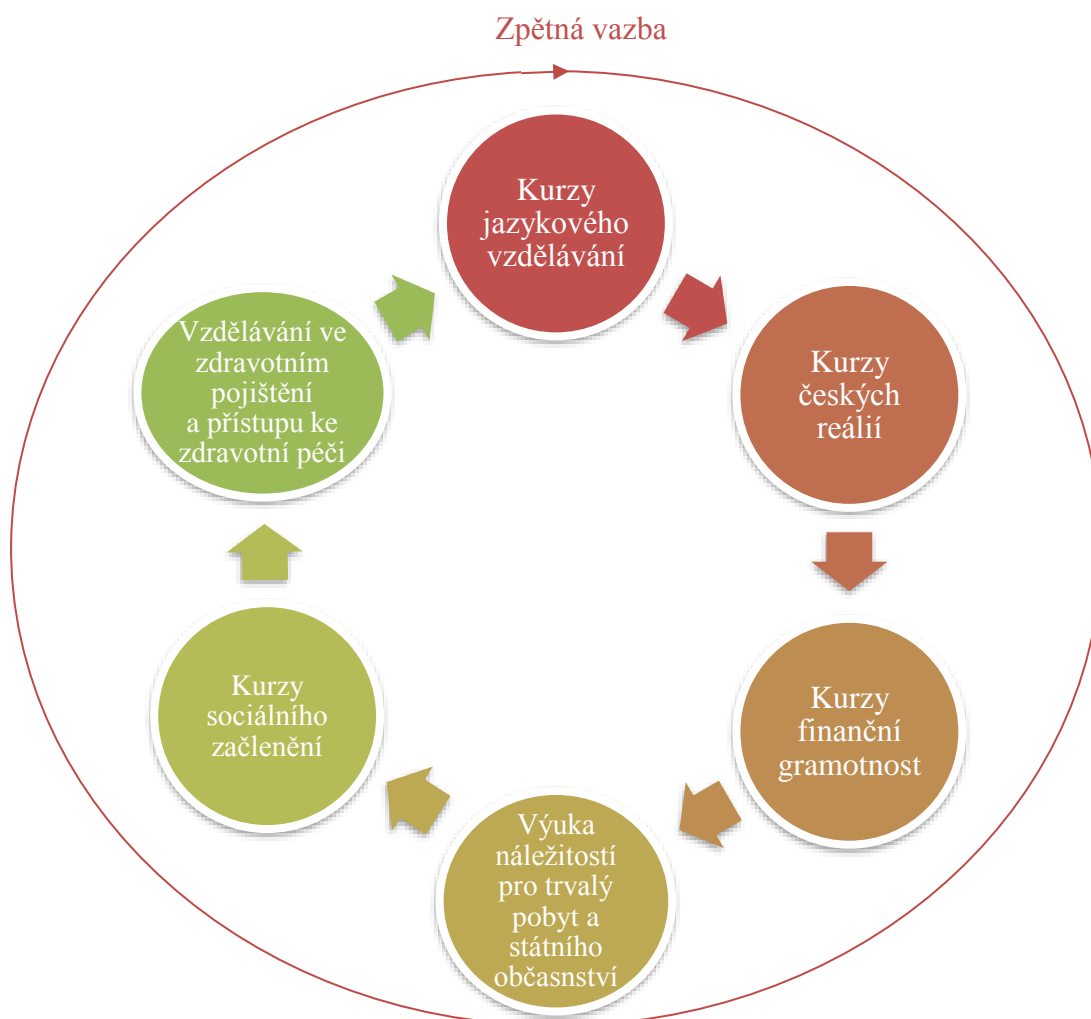
Provedená analýza současného přístupu k adaptaci zahraničních zaměstnanců odhalila nestejnorodý přístup chápání adaptačního procesu. Pohled na adaptaci zahraničních zaměstnanců personalistky a personální ředitelky se v určitých částech rozchází, a i ony samy za sebe nemají přístup k adaptaci zahraničních zaměstnanců celistvý (prolínají se jim jednotlivé přístupy adaptačních procesů). Návrhem je sjednocení adaptačního pluralitního přístupu na všech úrovních zaměstnanců, nejen vedoucích pracovníků, ale také těch, kteří přicházejí s adaptací do styku. Za vhodné se jeví vytvořit směrnici, kde si přesně určí, jak se chovat v případě pluralitního přístupu, seznámit s ním své zaměstnance, aby nedocházelo k rozdílnému chápání či přístupu při adaptaci zahraničních zaměstnanců.

Vzhledem k nárustu zahraničních zaměstnanců by bylo vhodné vytvořit školící středisko přímo v organizaci. Jelikož organizace nemá zatím zřízené žádné, nese to s sebou značně ztížené podmínky i finanční náročnost pro adaptaci či školení řidičů. Vytvoření školícího střediska by bylo značně jednodušší, protože organizace má prostory, kde by mohlo být. Díky tomu by se usnadnila nejen adaptace zahraničních zaměstnanců, ale také by zde mohlo docházet k pravidelným školením, která musí řidiči v organizaci pravidelně absolvovat. Také by díky němu nedocházelo ke zbytečným časovým ztrátám, které jsou nyní, protože zaměstnanci musí dojíždět do pronajatých školících středisek.

Celá adaptace by samozřejmě byla v jejich rodném jazyce či v jazyce českém, pokud by sami chtěli, aby nedocházelo ke špatnému porozumění adaptačních částí. Pro adaptaci zahraničních zaměstnanců by školící středisko sloužilo zejména ke dvěma úkonům. Prvním by bylo vytvoření nového adaptačního procesu, který v organizaci vůbec nemají, kde by se zaměřili na adaptaci zahraničních zaměstnanců do české společnosti. Tato část adaptace by se zaměřovala na následující body:

- kurzy jazykového vzdělávání,
- kurzy českých reálií,
- kurzy finanční gramotnosti,
- výuka náležitostí pro trvalý pobyt a získávání státního občanství,
- kurzy sociálního začlenění,
- vzdělávání ve zdravotním pojištění a přístupu ke zdravotní péči,
- zpětná vazba.

Tento adaptační proces by byl nabízen na dobrovolné bázi, a probíhal by neomezeně dle potřeb zahraničních zaměstnanců vždy v předem vyhlášených termínech, na které by v případě zájmu, byl zaměstnanec uvolněn či mu byla přidělena taková práce, aby se mohl kurzu účastnit. Po každém skončeném adaptačním procesu by byla od zahraničních zaměstnanců vyžádána zpětná vazba, aby mohlo docházet ke zdokonalování adaptačního procesu. Pro tuto část adaptační části by se využívali externí pracovníci, kteří by do organizace dojížděli.



Obrázek 11 Proces adaptace pro začlenění do společnosti (autorka)

Tím druhým je rozšíření stávající adaptace, která je potřebná k výkonu povolání a obsahovala by:

- jazykové kurzy,
- kurzy týkající se znalosti legislativy,
- učení se vyplňování stazek, CMR⁹,

⁹ CMR je Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní nákladní silniční dopravě. Úmluva upravuje zadávání, vyřizování objednávek, ručení při zpoždění, ztrátě či poškození přepravovaného zboží (Timocom, 2019).

- vzdělávání se s provozními povinnostmi,
- výuka technických dovedností (obsluha tachografů, mýtné krabičky),
- programy kolečkových prací,
- přezkoušení.



Obrázek 12 Proces adaptace pro výkon práce (autorka)

V případě adaptace na konkrétní pracovní místo by se využívaly přímo zaměstnanci organizace – mentoři, kteří mají s danou problematikou zkušenosti. Jen v případě jazykového vzdělávání by opět do organizace byl přizván externista. Aby nedocházelo ke kolizím s neustále nově přichozími zahraničními zaměstnanci a aby mohl být průběh adaptace plynulý, měla by si organizace CEE Logistics a.s. domluvit s agenturou Czechjob place termín, kdy budou nové zaměstnance přijímat (např. vždy na začátku měsíce) a maximální počet (10). V budoucnu by poté organizace mohla přijmout lektora na český jazyk na HPP a mohl by být využíván v obou adaptačních krocích.

3.1 Adaptace do společnosti

Kurzy jazykového vzdělávání: V rámci jazykového vzdělávání by byli zahraniční zaměstnanci rozděleni do skupin podle míry znalosti českého jazyka, a to buď na začátečníky, mírně pokročilé nebo středně pokročilé. V rámci kurzu by byla možnost i přípravy na zkoušku A1, která je potřeba k trvalému pobytu, či B1 pro získání občanství. Lekce by byly atraktivní a srozumitelné v dílčích krocích, které by na sebe navazovaly od jednodušších po ty složitější.

Během každé výuky by se procvičovalo jak mluvení, psaní, tak i čtení a poslech. V hodinách by se zahraniční zaměstnanci učili praktickou slovní zásobu a komunikační situace. Lekce by byly vedeny zábavnou a snadno zapamatovatelnou formou s prostorem pro dotazy či vysvětlení, když něčemu neporozumí hned napoprvé. V rámci kurzu by měli k dispozici i vyučující materiály.

Kurzy českých reálií: Tato část adaptace je určena pro všechny zahraniční zaměstnance, kteří se chtějí dozvědět něco více o ČR, ale také těm zahraničním zaměstnancům, kteří by se chtěli stát v budoucnu českými občany. Tato adaptace by byla vždy rozdělena do 3 oblastí, které je potřeba znát. První z nich je občanský základ, kde by se zahraniční zaměstnanci učili o každodenním životě (zvyky, tradice, vzdělání atd.), státě a právu (politický systém, volby, občanské právo atd.), povinnosti z právních předpisů (měna, daňová soustava, sociální zabezpečení), práci a podnikání. Druhá oblast by se týkala základních geografických informací jako je poloha ČR (regiony, místa, příroda atd.), jak je na tom ČR v rámci socioekonomických, sociokulturních a mezinárodních souvislostech. Poslední, třetí, oblast by se týkala základních historických a kulturních informací, 20. století a současnost ČR, významné osobnosti a umění.

Kurzy finanční gramotnosti: Kurzy by byly rozděleny do dvou skupin, a to do základního a pokročilého kurzu. V rámci základní finanční gramotnosti by se zahraniční zaměstnanci naučili hospodařit s penězi (jak utrácet rovnoměrně, a ještě aby jim zbylo), jak si vytvářet rezervy/ úspory, co znamená oddlužení a osobní bankrot (případě že dluží, jak se co nejlépe z dluhů dostat), co je potřeba si rozmyslet, než někde bude uzavřen úvěr a na co si dát ve smlouvách pozor. V případě exekuce se zahraniční zaměstnanec naučí, jak se z ní co nejrychleji dostat. V pokročilém kurzu by se naučili, jak správně spořit, aby jim nechyběly peníze a jejich majetek se zvětšoval, jakou část příjmu si odkládat na úspory/rezervy, jak je investovat nebo uložit tak, aby docházelo k jejich zhodnocení, na co by se měli nechat pojistit a které pojistky jsou pro ně výhodné a jak se v nich vyznat, jak správně investovat pro dosažení vyšších výnosů.

Výuka náležitostí pro trvalý pobyt a získání státního občanství: Další součástí adaptace je pomoc při získávání trvalého pobytu a státního občanství. V obou případech se zahraniční zaměstnanci naučí, jaké povinnosti musí vykonat proto, aby mohli žádat o jednu z výše zmíněných možností. V případě trvalého pobytu k vyplněné žádosti bude muset dodávat i ověřené cestovní doklady, splnění podmínky 5 let nepřetržitého pobytu, fotografie, doklad o zajištění ubytování, o finančních prostředcích k pobytu, doklad o zkoušce z českého jazyka a výpis z evidence rejstříku trestů. Po absolvování tohoto kurzu bude vědět jak a kde o tyto doklady zažádat a kam samotnou žádost odnést. Pro získání státního občanství se zahraniční

zaměstnanec dozví, jaké musí splnit zákonné podmínky (musí mít povolen trvalý pobyt, prokázat, že se na území ČR skutečně zdržuje, musí být trestně bezúhonný, znát český jazyk a české reálie, prokázat vyšší příjmů, a že nezatěžuje systém státní sociální podpory) co tyto podmínky znamenají, kde si nechat vyhotovit potvrzení, které jsou potřeba právě ke splnění podmínek a kam odnést žádost. Pro oba typy kurzů je pak shodné, že se zahraniční zaměstnanci dozví, jak probíhá zpracování jejich žádosti a kde se dozví výsledek.

Kurzy sociálního začlenění: V rámci sociálního zabezpečení zjistí, na jaké dávky podpory a pomoci mají zahraniční zaměstnanci nároky, jelikož v různých zemích může být sociální podpora rozdílná, či nemusí být v zemi možná vůbec. V oblasti sociálního pojištění budou seznámeni s právy, které zahraniční zaměstnanec má a jaké výhody to pro něj představuje. U nemocenského pojištění se naučí, jaké možnosti má v případě nemocenské, či v případě ošetřovného. U důchodového pojištění se zaměří na podmínky pro získání starobního důchodu, invalidního důchodu – zde bude vysvětlen rozdíl mezi invaliditou a invalidním důchodem, aby nedošlo k myšlence, že se jedná o jeden a ten samý pojem. Jaké mají možnosti v rámci státní sociální podpory (příspěvek na bydlení, příspěvek na živobytí, dávka mimořádné okamžité pomoci) a jaké podmínky stanovené zákonem musí pro tyto dávky splňovat (prokázání bydliště na území ČR, trvalý pobyt, zaměstnanec karta, dlouhodobé vízum za účelem zaměstnání).

Vzdělávání ve zdravotním pojištění a přístupu ke zdravotní péči: Právě neinformovanost o fungování zdravotnického systému a komunikační bariéra je jednou z hlavních překážek ke zdravotní péči. Proto poslední částí adaptačního procesu bude seznámení s možnostmi zdravotního pojištění, které může být buď v rámci veřejného, nebo komerčního pojištění. Do veřejného pojištění má povinnost být zařazen každý zahraniční zaměstnanec, který je zaměstnán u české organizace. Možnosti komerčního pojištění poskytují horší podmínky a jsou více finančně náročné. V případě, že budou potřebovat lékařskou pomoc, budou znát práva pro čerpání zdravotní péče. Tyto práva lze rozdělit do dvou oblastí. Na univerzální právo pacientů (úcta, důstojné zacházení, přítomnost blízké osoby, právo být podrobně informován o svém zdravotním stavu, nebo v případě nehrazených služeb znát předem cenu poskytované zdravotní péče). Práva zahraničních osob příslušných veřejných (cizinec nesmí být pojišťovnou odmítnut, pojišťovna nemůže svévolně ukončit smluvní vztah, cizinec si smí svobodně vybrat pojišťovnu, lékaře, zdravotní zařízení atd.) a komerčních (pojišťovny mohou odmítnout pojištěnce či vypovědět smlouvu) pojišťoven. Samozřejmostí bude i řešení komunikačních problémů v případě neznalosti jazyka, kam se obrátit (využití

interkulturních pracovníků), nebo kde dohledat komunikační karty¹⁰ pro svépomocnou komunikaci s lékařem.

Zpětná vazba: Ze začátku zavedení adaptačního procesu do společnosti budou zahraniční zaměstnanci požádáni, aby vyhodnocovali jednotlivé části adaptačního procesu. To z toho důvodu, aby hned od začátku docházelo ke zpětné vazbě a mohlo se tak přistupovat k případným zlepšením jednotlivých částí adaptačního procesu hned od samého začátku. Poté co by byl adaptační proces více zaběhlý (po roce), hodnotil by se až po absolvování celého adaptačního procesu. Nutno říci, že adaptační proces nebude nějak časově omezen (každý účastník si sám určí, kdy jeho adaptační proces skončí).

3.2 Adaptace na pracovní výkon

Jazykové kurzy češtiny: Jelikož zahraniční zaměstnanci přicházejí hlavně z tzv. třetích zemí, tak nemají žádnou znalost českého jazyka ani latinky. Hlavně neznalost latinky je problém, protože bez znalosti se těžko mohou pohybovat na silnicích, kde se latinka běžně používá, a to nejen v ČR, ale také po celé Evropě, kam řidiči organizace jezdí. V rámci intenzivního 30denního kurzu by se zahraniční zaměstnanci učili český jazyk, pravopis ale i latinku. Jazykový kurz by byl v celkové délce 96 hodin. V rámci výuky by se také vyučovalo skloňování podstatných a přídavných jmen, časovala slovesa, učili by se využívat číslovky, spojky či příslovce. Naučili by se, jak se provádí skladba věty. Samozřejmostí by byla správná výslovnost, diakritika a intonace. V rámci hodin by byla i konverzace v českém jazyce, díky které se dokáží představit, popisovat svojí práci aj. Nedílnou součástí by také bylo čtení textu a základy písemného projevu, kde by se naučili napsat svůj životopis. Po skončení této části je možné navštěvovat také kurzy českého jazyka v rámci druhého systému adaptace – Adaptace do společnosti.

Znalosti legislativy: Jelikož řidiči musí at' už na území ČR nebo i v jiných státech dodržovat určité předpisy, je zapotřebí, aby s nimi byli seznámeni i zahraniční zaměstnanci. V rámci školení se seznámí se základy zákona o silničním provozu na pozemních komunikacích. Hlavní částí by ovšem bylo seznámení řidiče s nařízením č. 561/2006 a AETR. Zahraniční zaměstnanci budou znát základní obsah nařízení č. 561/2006 Sb., které upravuje problematiku harmonizace některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy.

¹⁰ Jsou to dvojjazyčné komunikační pacientské karty, které mají napomoci snazší komunikaci mezi českými zdravotníky a zahraničními pacienty. Karty jsou k dispozici v devíti jazykových mutacích a jsou tematicky rozděleny do pěti oblastí. Každá karta obsahuje soubor otázek v českém jazyce, jejich překlad do cizího jazyka a také fonetický přepis výslovnosti v tomto jazyce. (Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2016)

V tabulce č. 6 je ve stručnosti popsáno jaké vědomosti budou zahraniční zaměstnanci mít po absolvování této části adaptace. Celkový kurz znalosti legislativy bude v délce 7,5 hodiny.

Tabulka 6 Stručný přehled hlavních oblastí v rámci adaptace v části znalost legislativy pro jedno osádku

	AETR	Nařízení č. 561/2006
Týdenní doba řízení	ne více jak 56 hodin	
Denní doba řízení	ne více jak 9 hodin, ale může být 2x v týdnu prodloužena na 10 hodin mezi dvěma odpočinky	
Celková doba řízení	dva týdny po sobě maximálně 90 hodin	
Pracovní doba za týden	48 hodin, prodloužena maximálně na 60 hodin	
Týdenní doba odpočinku	minimálně 45 hodin	
Denní doba odpočinku	11 hodin od skončení denní doby řízení	
Zkrácená doba odpočinku	minimálně 24–36 hodin	minimálně 24 hodin s vyrovnáním do konce třetího týdne
Denní doba odpočinku za 2 řidiče	8 hodin během každých 30 hodin jízdy	minimálně 9 hodin během každých 30 hodin od posledního proběhlého odpočinku, v 1 hodině nemusí být druhý řidič přítomný
Rozdělení denní doby odpočinku	u prodlouženého odpočinku na minimálně 12 hodin, maximálně na 3 úseky, z toho jeden alespoň 8 hodin	u prodlouženého odpočinku na minimálně 12 hodin, do 2 úseků, první minimálně 3 hodiny, druhý minimálně 9 hodin
Zkrácení denní doby odpočinku	maximálně 3x týdně až na 9 hodin, do konce týdne musí dojít k dorovnání odpočinku	maximálně 3x týdně až na 9 hodin mezi dvěma týdenními odpočinky, vyrovnání není
Denní přestávky – bezpečnostní přestávka	po 4,5 hodinách jízdy povinná přestávka 45 minut, lze rozdělit na kratší, nejméně 15minutové	po 4,5 hodinách jízdy, přestávka 45 minut, možné rozdělit na 15 a pak 30 minut
Začátek týdenního odpočinku řidiče	maximálně po šestidenních dobách řízení	nejpozději po šesti 24hodinových úsecích od předchozího týdenního odpočinku

	AETR	Nařízení č. 561/2006
Povinnost doložení záznamových listů ke kontrole	z běžného týdne a posledního dne předcházejícího týdne	z běžného dne a dalších 28 předchozích dní

Zdroj: Auto Edu (2018), upraveno autorkou

Vyplňování stazek a CMR: Nedílnou součástí práce každého řidiče je správné vyplňování stazek a CMR dokumentů. V rámci adaptace se dozví kdy, jak často a jak správně odevzdávat tyto dokumenty. Jelikož stazky jsou pouze v češtině je nutné, aby řidiči už znali alespoň základy latinky. Samozřejmostí je, že si v průběhu adaptace vyplní zkušební verzi, do které si budou moci ve svém rodném jazyce dělat poznámky, aby se ze začátku lépe orientovali. Pokyny, které se řidič při adaptaci naučí pro vyplňování stazek je také to, že na každé stazce může být vždy jen jedna přeprava, výjimka je pouze v případě tzv. kolečkové jízdy. Nejdůležitější body, které se ve stazkách vyplňují jsou, že musí začínat vždy s prázdnými km na nakládku, musejí se vysčítat jednotlivé sloupce, psát hraniční přechody, počáteční a konečné stavy PHM a Adblue, že každý nový den se píše na nový řádek. Nesmějí zapomínat na zadní stranu stazek, kde jsou zůstatky a zálohy, veškeré platby a že je potřeba nechávat veškeré účtenky, které se poté připínají ke stazce. V případě, že jezdí řidiči ve dvojici je zapotřebí, aby řidič vypsál, kdy a kde ten druhý vystoupil. Vzor vyplněné stazky je uveden v příloze č. 1. Kladen bude důraz na vyplňování CRM dokumentů, co musí obsahovat (odesílatele, příjemce, místo, datum a stát vykládky/nakládky) a jak se vyplňuje je v příloze 2. Dále musí vyplňovat kontrolní list řidiče (viz příloha 3), který je vyhotoven v několika jazycích, tedy si může vybrat, který z nich bude chtít vyplnit. Celkové učení se správného vyplňování stazek a CRM dokumentů bude v délce 7,5 hodiny.

Provozní povinnosti: V této části se už adaptace zaměří více na praktickou stránku. Při této části adaptace bude simulována na parkovišti před organizací nakládka a vykládka zboží. Prakticky si vyzkouší, co je jeho povinností jak při nakládce, tak vykládce. Za co všechno zahraniční zaměstnanec odpovídá (jako je stav a počet převzatého zboží, jeho správné uložení, rozložení, řádné upevnění a již výše zmiňované správně vyplněné CRM dokumenty). Řidič si vyzkouší dvě modelové situace, kdy bude a nebude na vykládku/nakládku vpuštěn a bude mu vysvětleno, jak se v takových případech chovat. Samozřejmostí bude seznámení řidiče s jeho povinnostmi, co se svého hlášení týče, jak postupovat v případě hlášení dovolených, pracovních neschopností a úrazů. V této části budou řidiči také proškoleni na BOZP a PO. Celkové vzdělávání v provozních povinnostech bude v délce 7,5 hodiny.

Základní technické dovednosti: I v této části adaptace půjde hlavně o praktickou část. Seznámí se s vozem, se kterým mohou v budoucnu jezdit. V rámci adaptace se naučí každodenní klasickou kontrolu vozidla (technický stav, osvětlení, stav pneumatik, řádné zaplachtování, boční prkna na svých pozicích, propojovací kabely řádně podvázané). Naučí se, jak co v kabině kamionu funguje a kde se nachází tachograf, mýtné krabičky aj. Jak postupovat v případě, že se stane nějaká dopravní nehoda a jak se vyplňují záznamy o dopravní nehodě. Seznámení se s tachografem Siemens VDO DTCO 1381. V případě, že bude mít kartu v tachografu od začátku jízdy, se mu automaticky ukládají údaje na kartu, pokud ovšem bude nucen kartu vyndat (kontrola policie), naučí se řidič, jak data na kartu vložit manuálně. Naučí se, jak vyplňovat zvláštní list, nebo zadní stranu výtisků pořízených dříve v případě, že je tachograf porouchán. Jak vyhotovit denní výtisk, který je opatřen osobními údaji v případě, že kartu ztratí nebo se poškodí. V případě, že řidiči jezdí ve dvojici, jak mají postupovat v případě střídání řidičů. Nakonec se naučí, jak vytisknout denní výtisk v případě, že řidič odchází z vozidla, či vyndává kartu z tachografu. Celkový výukový program v základních technických dovednostech bude v délce 7,5 hodiny.

Je zapotřebí řidiče seznámit také s obsluhou mýtných krabiček. Je důležité, aby řidič věděl, která krabička patří ke kterému státu, aby si mohl zkontrolovat, zda krabička na mýtné v daném státě funguje. Ze začátku působení zaměstnance v organizaci bude mít potřebné mýtné krabičky zajištěné, ale může se stát, že bude potřeba výměna/vyzvednutí nové. Naučí se, jak u které krabičky pozná, že je funkční, kde se umísťuje a co dělat v případě, že dojde k její poruše.

Kolečkové práce: Zkušený mistr provozu bude mít ve školícím středisku k dispozici vozový park cca do 10 vozů (v rámci organizace budou vytipováni řidiči ze třetích zemí, kteří v organizaci pracují již více jak 24 měsíců a jsou celkově zaučení). Z těchto řidičů budou vytvořeni mentoři, kteří budou jezdit s novým řidičem. V případě, že nový zaměstnanec úspěšně projde předchozími částmi adaptace, přichází část, kdy se všechny teoretické/modelové situace přenesou do praxe. Tato část adaptace bude nejdelsí, protože většina zahraničních zaměstnanců nemá s řízením na evropských komunikacích zkušenosti. V rámci poslední části adaptačního procesu budou plnit obchodní zakázky shodného ráze – kolečkové práce. Kolečkové práce jsou takové, kdy by nový řidič jezdil prvně po ČR spolu s mentorem na vykládky a nakládky, které jsou přesně dané. Poté už bude nějaký čas jezdit sám. Teprve po potvrzení školitelem bude moci být nový řidič přeřazen na domovskou přidělenou pobočku a samostatně pracovat. Celkový program kolečkových prací bude v délce 98 hodin.

Přezkoušení: V horizontu cca 3 měsíců bude řidič znovu přizván do centrály organizace, aby v rámci předem vytvořených testů prokázal, že znalosti doopravdy ovládá.

Časový harmonogram celé adaptace je shrnut v tabulce č. 7.

Tabulka 7 Časový harmonogram adaptace na pracovní výkon

Doba zaměstnání [dny]	Průběh adaptace
1–6	Jazykové kurzy - 6 hodin
7	Přezkoušení znalostí českého jazyka – 2 hodiny; kurz týkající se znalosti legislativy – 4 hodiny
8	Jazykové kurzy - 4 hodiny; učení se vyplňování stazek/CMR – 4 hodiny
9	Jazykové kurzy – 4 hodiny; vzdělávání se s provozními povinnostmi – 4 hodiny
10	Jazykové kurzy - 4 hodiny; přezkoušení z legislativy – 2 hodiny, vyplňování stazek/CRM – 2 hodiny
11	Jazykové kurzy - 4 hodiny; přezkoušení z provozních povinností – 2 hodiny
12	Jazykové kurzy - 4 hodiny; výuka technických dovedností – 4 hodiny
13	Přezkoušení základních znalostí českého jazyka – 2 hodiny; přezkoušení z technických dovedností – 2 hodiny
14	Jazykové kurzy - 4 hodiny; opakování legislativy – 1,5 hodiny, vyplňování stazek/CMR – 1,5 hodiny
15	Jazykové kurzy - 4 hodiny; opakování provozních povinností – 1,5 hodiny
16	Jazykové kurzy - 4 hodiny; opakování technických dovedností – 1,5 hodiny
17–25	Jazykové kurzy - 2 hodiny; program kolečkových prací (s mentorem) – 7 hodin
26–29	Jazykové kurzy - 2 hodiny; program kolečkových prací (samostatně) – 7 hodin
30	Jazykové kurzy - 2 hodiny; hodnotící kolečková práce s mentorem – 7 hodin

Zdroj: autorka

3.3 Shrnutí návrhové části

Pro účely sjednocení adaptačních přístupů v organizaci byl navržen pluralitní systém, a to ze dvou důvodů. Jedním z důvodů je, že se organizace prezentuje jako multikulturní organizace, který umožňuje zahraničním zaměstnancům ponechávat si svoje zvyklosti a nelpí na českou „přeorientaci“. A tím druhým důvodem je, že z porovnání obou rozhovorů je patrné, že se již tímto systémem řídí, pouze nebyl dostatečně sjednocený, či byl špatně vysvětlený. Díky sjednocení nejen adaptačního přístupu na všech úrovních organizační kultury nebude

docházet ke špatnému přístupu k adaptaci a bude jasně definováno, jak v rámci adaptace postupovat.

Školící středisko, které by bylo vhodné vybudovat (respektive dovybavit, protože prostory CEE Logistics a.s. má) pro účely adaptace zahraničních zaměstnanců, by v rámci adaptace zahraničních zaměstnanců bylo využíváno při obou částech navrhovaného systému adaptace zahraničních zaměstnanců. Jednou z nich by bylo vytvoření úplně nové adaptace do společnosti jako takové, protože tu organizace v rámci adaptačního procesu vůbec neumožňuje. Tento adaptační proces by byl zcela dobrovolný a nebyl nijak časově omezen, protože každý zahraniční zaměstnanec potřebuje jinou délku adaptace, proto aby se dokázal začlenit do společnosti. Díky této adaptaci by se mohli zahraniční zaměstnanci lépe začlenit do společnosti, získat povědomí o českém jazyce, kultuře, zvycích a právech a povinnostech, které má buď zahraniční zaměstnanec vůči státu, nebo naopak jaký má stát či zaměstnavatel vůči němu. Adaptace by byla u konce, až by sám zahraniční zaměstnanec uznal, že je dostatečně seznámen s českou kulturou, či by už o adaptaci neměl dále zájem. Pro realizaci konkrétních adaptačních částí by bylo využito kapacit externích pracovníků, kteří mají s danými částmi zkušenosti. Druhou částí by bylo rozšíření stávající adaptace na výkon práce, a to z toho důvodu, že dosavadní adaptace je spíše takovým rychlokurzem (trvá jen něco kolem 4,5 dne), který zahraniční zaměstnance spíše znepokojí, protože bude přehlcen informacemi, než aby ho dostatečně připravil na výkon práce. V rámci rozšířené adaptace by zahraniční zaměstnanec získal stejné kompetence, jen s delším časovým rozestupem přesněji v rámci 30 dní, pro lepší zapamatování, zdokonalování a utříbení si, ať už nabytých informací, či rozšíření si řídičských zkušeností. Pro tuto část by byli určeni mentoři přímo z organizace CEE Logistics a.s., kteří mají s danou problematikou zkušenosti. Pro plynulost celé adaptace na pracovní výkon (aby nedocházelo v průběhu adaptace k nekontrolovatelnému příchodu nových zahraničních zaměstnanců) by byl stanovený den (např. první středa v měsíci), kdy by organizace přijímala nové zahraniční zaměstnance a jejich maximální počet (10) od agentury Czech Job Place s.r.o., která jim zahraniční zaměstnance zprostředkovává.

4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ

V rámci této kapitoly budou podstoupeny hodnocení veškeré návrhy, které byly obsahem předchozí části práce. Zhodnocení se bude týkat sjednocení adaptačního přístupu a vybudování školicího střediska, v němž bude realizována jak adaptace do společnosti, tak adaptace na pracovní výkon.

4.1 Sjednocení pluralitního přístupu k adaptaci

Díky sjednocení k pluralitnímu přístupu na všech úrovních v rámci organizace bude každý zaměstnanec vědět, jak přistupovat k adaptaci u nového zahraničního zaměstnance. Díky jednotnému přístupu nebude docházet ke špatně zvolené „taktice“ či chování k novému zaměstnanci v rámci adaptace. Zároveň nebude docházet ani k rozdílnému přístupu jednotlivých mentorů v průběhu adaptačního procesu. Zároveň i mentoři budou vědět, jak se na adaptaci připravit a jak k ní přistupovat. Díky tomu, až bude nový zahraniční zaměstnanec procházet od jednoho mentora k dalšímu, nebude mít pocit, že jeden či druhý se k němu chová jinak.

4.2 Vybudování školicího střediska

Díky tomu, že organizace má místnost, která je již částečně vybavená a která by pro vybudování školicího střediska mohla sloužit jsou v tabulce č. 8 vykalkulované zbylé nutné investice do zařízení k provozu školicího střediska. Školící středisko, které by bylo přímo v organizaci by byl ušetřen čas, který by museli trávit na cestách do prostorů pro školení k tomu určených. Také by ušetřila organizace i finančně, a to z toho hlediska, že už by si nemusela pronajímat prostory. Díky školicímu středisku by adaptace byla jak pro mentory, tak i pro nově vstupující zahraniční zaměstnance příjemnější, protože by na adaptaci měli klid a čas (doteď probíhá v kancelářích s ostatními THP pracovníky, kde je neustálý šum). Samozřejmě by školící středisko šlo využít i pro jiné účely, například pro pravidelná školení.

Tabulka 8 Kalkulace školicího střediska

Školící středisko		
Položka	Cena bez DPH	Cena s DPH
Vybavení:	15 255 Kč	18 458 Kč
Klimatizace – Sencor SAC	14 868 Kč	17 990 Kč
Nástěnné věšáky 2x	387 Kč	468 Kč
Školící pomůcky:	68 758 Kč	83 188 Kč
Dataprojektor – Epson EB-U42	14 041 Kč	16 990 Kč

Školící středisko		
Položka	Cena bez DPH	Cena s DPH
Plátno – Aveli	1 900 Kč	2 299 Kč
Prezentační zařízení – Logitech Wireless Presenter	826 Kč	990 Kč
Interaktivní tabule – SMART Board 880	43 900 Kč	53 119 Kč
Notebook – Acer Aspire 3	8 091 Kč	9 790 Kč
Celkem	84 013 Kč	101 646 Kč

Zdroj: autorka

4.2.1 Adaptace do společnosti

Díky adaptaci, která napomáhá řidičům při začlenění se do české společnosti, by došlo k rychlejšímu a spokojenějšímu soužití zahraničních zaměstnanců s těmi českými. Zahraniční zaměstnanci by se stali soběstačnými ve vyřizování, sjednávání nejrůznějších úkonů. Dokážou se sami orientovat na českém trhu, ať už je to sjednávání pojištění, nejrůznějších povolení (například pobytu pro rodinu), budou vědět jaké práva a povinnosti mají, ať už oni k zaměstnavateli či úřadům, tak i obráceně.

Jelikož tato adaptace by byla uskutečňována v případě, že o ní byl zájem a nepravidelně je těžké nějak finančně tuto část adaptace vyčíslit. Kurzy, které jsou navrženy výše (kurzy českých reálií, kurzy pro náležitosti trvalého pobytu nebo státního občanství, kurzy sociálního začleňování, anebo kurzy zdravotního pojištění) většinou pořádají neziskové organizace, jsou pořádány zdarma. V případě, že by je organizace chtěla zorganizovat pro svoje zaměstnance, cena by se domlouvala smluvní.

Tabulka 9 Kalkulace adaptace do společnosti

Adaptace do společnosti	
Položka	Cena
Kurzy jazykového vzdělávání*	400 Kč
Kurzy finanční gramotnosti	11 200 Kč
Kurzy českých reálií	**
Výuka náležitostí pro trvalý pobyt a získání státního občanství	**
Kurzy sociálního začlenění	**
Vzdělávání ve zdravotním pojištění a přístupu ke zdravotní péči	**
Celkem	11 600 Kč

* za 1 vyučovací hodinu (45 minut)

** cena bude dojednána individuálně, protože tyto kurzy mohou poskytovat i neziskové organizace

Zdroj: autorka

4.2.2 Adaptace na pracovní výkon

Díky adaptaci na pracovní výkon, která by byla rozložena do delšího časového úseku (jeden kalendářní měsíc) by se nově vstupujícím zahraničním zaměstnancům mělo lépe adaptovat na pracovní výkon, který se po nich bude vyžadovat. Díky delší adaptaci bude mít možnost zahraniční řidič lépe pochopit, co se po něm chce, jak má a co má správně dělat a v případě, že si nebude něčím jistý má spoustu času a možností se doptat či si určité kroky zopakovat. Pro získání (motivování) mentorů na jednotlivé druhy adaptace se k jejich současné mzdě vyplatí i odměny právě za mentorování. U výpočtu mzdy pro řidiče, který vykonává kolečkové práce se bere v potaz také nárok na stravné, které je k hodinové mzdě připočtené. Veškeré náklady spojené s adaptací na pracovní výkon shrnuje tabulka č. 9.

Tabulka 10 Kalkulace adaptace na pracovní výkon

Adaptace na pracovní výkon	
Položka	Cena
Jazykový kurz:	51 264 Kč
Jazykové kurzy v délce 96 hodin*	51 264 Kč
Odměny pro mentory:	13 000 Kč
Kurzu týkající se znalosti legislativy	975 Kč
Učení vyplňování stazek, CRM	975 Kč
Vzdělávání s provozními povinnostmi	975 Kč
Výuku technických dovedností	975 Kč
Programu kolečkových prací	9 100 Kč
Celkem	64 264 Kč

* Doprava lektora není zahrnuta v ceně, cena se může lišit při sjednávání kurzu s jinou institucí

Zdroj: autorka

ZÁVĚR

Proces adaptace je důležitým krokem pro to, aby byli správně zahraniční zaměstnanci začleněni do pracovního, obecného prostředí a kolektivu. Pro úspěšnou adaptaci je zapotřebí zapojit celou organizaci a přijmout fakt, že se jedná o kolektivní práci. Ve vztahu k dosažení cíle práce a zachování logické struktury, byla práce rozdělena do čtyř hlavních kapitol.

Celá první kapitola byla věnována teoretickému vymezení adaptace a přístupů, jež je zpracováno s ohledem na obsah zbylých částí diplomové práce. Byl zde popsán a vysvětlen pojem globalizace, kterým se vysvětluje nutnost začít řešit adaptaci zahraničních zaměstnanců v organizacích a přístupy, které může organizace v rámci adaptace využít.

V rámci druhé, analytické, kapitoly bylo zjištěno, jak probíhá adaptace, která je nyní prakticky využívaná v organizaci CEE Logistics a.s. Ukázalo se, že adaptační proces zahraničních zaměstnanců v organizaci probíhá, ale jen ve velmi, pro zahraniční zaměstnance, rychlém sledu částí. Zahraničnímu zaměstnanci je v rozmezí pár dní nastíněný a vysvětlený pracovní výkon a povinnosti s ním spojené pro pozici na kterou byl přijat, v tomto případě řidič MKD. Přístup k adaptaci jako takové v organizaci nebyl nijak sjednocen. Z analýzy vyplynulo, že se organizace vůbec nezabývá adaptací pro začlenění zahraničních zaměstnanců do společnosti obecně.

Proto hned prvním návrhem ve třetí kapitole bylo sjednotit přístup k adaptaci (konkrétně na pluralitní přístup) napříč celou organizací, aby všichni zaměstnanci, kteří přijdou s adaptačním procesem do styku přesně věděli, jak mají postupovat. Druhým návrhem bylo vytvořit školící středisko, které by se využívalo ke dvěma částem adaptace. První částí adaptace by bylo vytvoření úplně nového adaptačního procesu, který by se zabýval adaptací do společnosti v běžném životě. Díky ní by zahraniční zaměstnanci lépe pochopili kulturu, zvyky nebo mentalitu českého národa. Druhou částí, ke které by se školící středisko využívalo, je adaptační proces určený pro pracovní výkon. Návrhem je stávající adaptační proces rozčlenit do delšího časového intervalu a provázat ho s kurzy českého jazyka tak, aby byl pro zahraniční zaměstnance snáze uchopitelným a nezvyšoval již tak veliký tlak, kterému jsou nově příchozí vystaveni.

V poslední, čtvrté, kapitole došlo k ohodnocení návrhů, které by pomohly k řešení problému. Díky těmto opatřením by mělo dojít k zefektivnění adaptačního procesu pro zahraniční zaměstnance a tím i snížení jejich fluktuace.

Cílem diplomové práce bylo teoreticky vymezit problematiku adaptace zaměstnanců se zaměřením na specifikace adaptace zahraničních zaměstnanců. Následně provést analýzu

současného stavu přístupu k adaptaci zahraničních zaměstnanců v podniku CEE Logistics, a.s. Na základě výsledků provedené analýzy byla navržena opatření pro zlepšení adaptace zahraničních zaměstnanců. Navržená opatření byla následně zhodnocena.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- AUTO EDU, 2018. *NARÍZENÍ Č.561/2006, AETR*. Ostrava.
- BARŠOVÁ, Andrea a Pavel BARŠA, 2005. *Přistěhovalectví a liberální stát: Imigrační a integrační politiky v USA, západní Evropě a Česku*. Masarykova univerzita v Brně: IIPS. ISBN 80-210-3875-6.
- CEE LOGISTICS A.S., 2019A. Logo. *Ceelogistics* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.ceelogistics.cz/o-nas.html>
- CEE LOGISTICS A.S., 2019a. *Organizační struktura*. Pardubice.
- CEE LOGISTICS A.S., 2019B. O společnosti. *Ceelogistics* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.ceelogistics.cz/o-nas.html>
- CEE LOGISTICS A.S., 2019b. *Pohyby zahraničních zaměstnanců v letech 2015–2018*. Pardubice.
- CEE LOGISTICS A.S., 2019C. Road Team produkt. *Roadteam* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.roadteam.cz/roadteam-produkt.html>
- CEE LOGISTICS A.S., 2019c. *Záznam o provozu vozidla*. Pardubice.
- CEE LOGISTICS A.S., 2019d. *CMR dokument*. Pardubice.
- CEE LOGISTICS A.S., 2019e. *Kontrolní list řidiče CMR*. Pardubice.
- ČENĚK, Jiří, Josef SMOLÍK a Zdeňka VYKOUKALOVÁ, 2016. *Interkulturní psychologie: vybrané kapitoly*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5414-7.
- ČSÚ, 2018. Cizinci: Zaměstnanost. ČSÚ [online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/cizinci/2-ciz_zamestnanost
- DOWLING, Petr J., Marion FESTING a Allen D. ENGLE, 2008. *International human resource management: Managing people in a multinational context*. London: Thomson Learning. ISBN 978-184480-542-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

- EU, 2006, *Nariadení Evropského parlamentu a rady (ES) č. 561/2006 ze dne 15. března 2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, o změně nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 a (ES) č. 2135/98 a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 3820/85* [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006R0561&from=CS>
- EUROSTAT, 2019. Employment rate of non-EU nationals, age group 20-64. *Eurostat* [online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tesem090&plugin=1>
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6515-6.
- HALBRŠTÁT, Jiří, 2013. Zahraniční pracovníci v České republice. *Mzdovapraxe* [online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d43037v54138-zahranicni-pracovnici-v-ceske-republice/>
- HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY, 2018. Pilotní projekt Ukrajina pro specialisty: Zařazení do pilotního projektu. *Hospodářská komora České republiky* [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/obchod-a-sluzby/zamestnanci-ukrajina/pilotni-projekt-ukrajina-pro-specialisty/>
- JENÍČEK, Vladimír, 2002. *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9787-1.
- JUSTICE, 2015. Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=404087&typ=PLATNY>
- KENTON, Will, 2018. Multicultural Organization. *Investopedia* [online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/m/multicultural-organization.asp>
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOKEMULLER, Neil, 2019. The Definition of Multicultural in the Workplace. *Chron: Small Business* [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/definition-multicultural-workplace-15469.html>

- KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4301-8.
- KUNEŠOVÁ, Hana, 2006. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9455-4.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Jaroslav VETEŠKA, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024729510.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ, 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-379.
- MINISTERSTVO VNITRA, 2017. Integrace. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/integrace.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>
- MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2010. Komunikační karty pro pacienty cizince a zdravotníky. *Mzcr* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: https://www.mzcr.cz/dokumenty/komunikacni-karty-pro-pacienty-cizince-a-zdravotniky_11725_1.html
- ODDĚLENÍ 401, 2016. Integrace cizinců. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.citacepro.com/dokument/rr366wOZKVVU5auyh>
- PETRUSEK, Miroslav, 2017. Disonance kognitivní. *Sociologická encyklopedie: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.* [online]. [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Disonance_kognitivn%C3%AD
- PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace: nové jevy a perspektivy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9886-X.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.
- REDAKCE, 2015. Formální oblečení - dress code. *Chovani* [online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/formalni-obleceni-dress-code/c799>

- SALAČOVÁ, Dana, 2018. Hlavní zásady vedení hloubkových rozhovorů. *Medium* [online]. [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://medium.com/pabeni/hlavn%C3%AD-z%C3%A1sady-veden%C3%AD-hloubkov%C3%BDch-rozhovor%C5%AF-294abebf190b>
- SARTORI, Giovanni, 2005. *Pluralismus, multikulturalismus a přistěhovalci: esej o multietnické společnosti*. Praha: Dokořán. ISBN 80-736-3022-2.
- SHARMA, Pragma, 2015. What is the difference between a multi-national corporation (MNC) and a trans-national corporation (TNC)?. *Quora* [online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-a-multi-national-corporation-MNC-and-a-trans-national-corporation-TNC>
- SHARMA, Rajendra Kumar a Rachana SHARMA, 1997. *Social Psychology*. New Delhi: Atlantic publishers and distributors. ISBN 9788171567072.
- SCHEIN, Edgar H., 1988. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall. ISBN 9780136411925.
- SLAVÍKOVÁ, Hana, 2014. *Adaptace zaměstnanců v multikulturním pracovním prostředí ve vybraných organizacích*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita.
- ŠIKÝŘ, Martin a Jaroslav VETEŠKA, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TIMOCOM, 2019. CMR *TIMOCOM GmbH* [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.timocom.cz/lexikon/Dopravn%C3%AD-lexikon/CMR/1708040720404712>
- TURECKIOVÁ, Michaela a Jaroslav VETEŠKA, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VERTOVEC, Steven, 1999. *Migration and social cohesion*. Northampton, MA: Edward Elgar Pub. ISBN 18-589-8868-3.
- WERTHER, William B. a Keith DAVIS, 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0504-X.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Časový harmonogram adaptace a integrace.....	20
Tabulka 2	Typy adaptací v organizaci	23
Tabulka 3	Podkladová tabulka pro teoretické vymezení adaptace v CEE Logistics a.s. – pohled personalistky	35
Tabulka 4	Podkladová tabulka pro teoretické vymezení adaptace v CEE Logistics a.s. – pohled personální ředitelky	42
Tabulka 5	Srovnání obou pohledů vnímání adaptace pracovníků z organizace	43
Tabulka 6	Stručný přehled hlavních oblastí v rámci adaptace v části znalost legislativy pro jedno osádku	51
Tabulka 7	Časový harmonogram adaptace na pracovní výkon	54
Tabulka 8	Kalkulace školícího střediska.....	56
Tabulka 9	Kalkulace adaptace do společnosti	57
Tabulka 10	Kalkulace adaptace na pracovní výkon.....	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Oblasti personální činnosti.....	12
Obrázek 2	Zaměstnanost cizinců v ČR 2010–2017.....	13
Obrázek 3	Logo společnosti CEE Logistics a.s.....	24
Obrázek 4	Organizační struktura CEE Logistics a.s.	26
Obrázek 5	Pohyby zahraničních zaměstnanců v roce 2015	27
Obrázek 6	Pohyby zahraničních zaměstnanců v roce 2016	27
Obrázek 7	Pohyby zahraničních zaměstnanců v roce 2017	28
Obrázek 8	Pohyby zahraničních zaměstnanců v roce 2018	29
Obrázek 9	Shrnutí nástupů a výstupů v jednotlivých letech,	29
Obrázek 10	Postup pro realizaci hloubkového rozhovoru.....	30
Obrázek 11	Proces adaptace pro začlenění do společnosti.....	46
Obrázek 12	Proces adaptace pro výkon práce	47

SEZNAM ZKRATEK

AP	Adaptační proces
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CMR	Mezinárodní dohoda o přepravních smlouvách v silniční dopravě
ČSU	Český statistický úřad
HCN	Host country national Státní příslušník hostitelské země
MKD	Mezinárodní kamionová doprava
MNC	Multi-national corporation Nadnárodní organizace
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ORG	Organizace
PCN	Parent-country national Státní příslušník mateřské země
PO	Požární ochrana
TCN	Third country national Státní příslušník třetí země
THP	Technickohospodářský pracovník
TNC	Trans-national corporation Nadnárodní organizace
VTP	Velký technický průkaz

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Vyplněná stazka

Příloha B Vyplněný CRM dokument

Příloha C Kontrolní list řidiče

Příloha A Vyplněná stazka

CEE Logistics a.s.				ZÁZNAM O PROVOZU VOZIDLA												
1. řidič:		JMÉNO		OS. ČÍSLO		návěstka		DVOREC		počet PHM	nákup PHM	kon. st. PHM	počet st. Ad Blue	nákup Ad Blue	kon. st. Ad Blue	číslo ZPV
2. řidič:		závěš. řidiče		vyvěstka		BIERNE		288	519,27	424	98	50,71	135	datum fakturace		
BPZ vozidla		tovární značka		typ	hmotnost	tachograf počátek	tachograf konec	celkem km	datum poč.	datum konec	datum zpracování ZPV					
2AK 00 00		MB		1841		14 950	16 004	1054	30.10.14	01.11.14						
datum	stát	místo odjezdu	místo příjezdu	druh nákladu lehký váha	čas odjezd	čas příjezd	čas jízd	nakl.wyd	tzavada	čekání	bezp.přest.	ost. jiní+tank	s nákladem	bez nákladu	ujetě km	
30.10.	CZ	Kladrubec	Dvorec		12,30	12,45	0,15	1,15 N								13
	CZ	Dvorec	Sv.Kateřina	13000 kg	14,00	15,45	1,45				0,45					104
	CZ	Sv.Kateřina	Rozvadov		16,30	16,45	0,15									7
	DE	Rozvadov	Wernberg		16,45	17,30	0,45				11,00					40
	DE	Wernberg	Kobitz		4,30	9,00	4,30				1,30					297
31.10.	DE	Weiskirchen	Nentersnaus		10,30	11,45	1,15				0,45					99
	DE	Weiskirchen	Nentersnaus		12,30	14,45	2,15				0,15					163
	DE	Aachen	Lichtenbusch		15,00	15,15	0,15									15
	BE	Lichtenbusch	Willebringen		15,15	16,45	1,30				12,00					103
STAV TACHOGRAFU K PŮLNOCI POSLEDNÍHO DNE V MĚSÍCI JE:								15 791 km.								
1.11.	BE	Willebringen	Jabeke		4,45	6,45	2,00				0,45					146
	BE	Jabeke	Veurne		7,30	8,00	0,30									36
	FR	Veurne	Bierne		8,00	8,30	0,30	1,30 V			0,45					31
Začátek dalšího výkonu:		DEN: 1.11.14		HODINA: 10,45		CELKEM:		15,45	2,45			27,45			1041	13
K této stazce byly předány následující dokumenty:																
EXP	CMR: ANOxNE	dodací listy: ANOxNE		EURO: ANOxNE		EX: ANOxNE		ústiřekTCP		ANOxNE		kde jsou:.....				
IMP	CMR: ANOxNE	dodací listy: ANOxNE		EURO: ANOxNE		EX: ANOxNE		ústiřekTCP		ANOxNE		kde jsou:.....				

Kontrolní list řidiče CMR

CZ

Kontrola řidičem

I – Pročtěte pozorně každou rubriku mezinárodního nákladního listu CMR
II – Neopomeňte učinit písemnou výhradu do nákladního listu CMR (i v jazyce anglickém, nebo německém) rubrika č. 18 ^{*)} :

KÓDOVÉ OZNAČENÍ Č. :

V PŘÍPADĚ VÝHRAD K VOZIDLU:

1. Otevřené vozidlo bez plachty podle dohody s odesílatelem

K BALENÍ:

2. Neobaleno
3. Obal poškozen
4. Obal nedostačující

K POČTU, OZNAČENÍ A ČÍSLOVÁNÍ KUSŮ ZÁSILKY:

5. Kontrola je nemožná z důvodů:
 - a) naložení nákladu odesílatelem
 - b) povětrnostních podmínek
 - c) značného počtu balených kusů
 - d) zaplombování kontejneru

KE STAVU PŘEVZATÉHO ZBOŽÍ:

6. Zjevně špatný stav
7. Poškozené
8. Promočené
9. Zmrzlé
10. Nechráněné proti povětrnostním vlivům a v tomto stavu přepravované na žádost odesílatele.

K NALOŽENÍ, USPOŘÁDÁNÍ, ČI VYLOŽENÍ NÁKLADU:

Naložení a uspořádání nákladu prováděné:

11. Odesílatelem
12. Řidičem, za nevhodných povětrnostních podmínek na žádost odesílatele

Vyložení prováděné:

13. Příjemcem
14. Řidičem, za nevhodných povětrnostních podmínek na žádost příjemce

III – Neodjíždějte bez podpisu nákladního listu CMR odesílatelem. V případě odmítnutí si vyžádejte pokyny nadřazeného, nebo odmítněte přepravu.

^{*)} V anglické verzi nákladního listu CMR rubrika č. 14